



Activiteitenplan 2022

gebaseerd op het strategisch beleidsplan '20-25

Inleiding

In november 2020 is het [strategisch beleidsplan 2020-2025](#) vastgesteld door de leden van de NVTZ. Tot en met 2025 werken we jaarlijks in een activiteitenplan de concrete beleidslijnen uit. De indeling van het activiteitenplan is gebaseerd op het strategisch plan en bestaat uit de volgende onderdelen.

Transities in zorg en welzijn

Onder 'transities in zorg en welzijn' verstaan we zeven relevante transities die gaande zijn in zorg en welzijn (oranje). Het markeert het vertrekpunt van de strategie van de NVTZ.

De vereniging

Het tweede gedeelte betreft de verschillende functionaliteiten van de vereniging (blauw) waarmee of waarbinnen we de komende jaren werken aan de drie aandachtsgebieden die de NVTZ in het strategisch plan beschrijft (groen).

Onder 'individuele leden' verstaan we de interne vereniging, bestaande uit de 'warme' en 'digitale' vereniging en de academie.

De 'raad van toezicht' betreft de toerusting van de collectieve raad. Het gaat daarbij enerzijds om de samenstelling van- en de dynamiek in- de raad van toezicht (ondergebracht in het programma Goed Toezicht) en anderzijds om inhoudelijke thema's op de agenda van de raad (ondergebracht in het programma Portfolio's van de raad van toezicht).

Onder 'onze belanghouders' verstaan we: ministeries, inspecties, andere verenigingen van toezichthouders, governance partijen (vertegenwoordigers van cliënten, medewerkers, bestuurders, etc.) en financiers. In het samenspel met belanghouders vertegenwoordigt de NVTZ niet alleen raden van toezicht, maar probeert ze ook in gezamenlijkheid het gemeenschappelijk belang na te streven.

Onder 'Toekomstige leden' verstaan we zowel diversifiëring van raden van toezicht en daaraan gepaard ook werving en selectie. Daarnaast gaat het over zorg- en welzijnsinstellingen waar al wel sprake is van een vorm van intern toezicht, maar die de NVTZ nog niet weet te bereiken. Het gaat ook over nieuwe toetreders die (op basis van wet- en regelgeving) intern toezicht moeten organiseren en opzoek zijn naar een governance model dat past bij de organisatie.

Aandachtsgebieden tot 2025 (groen)

De transities in zorg en welzijn die door leden zijn gesignaleerd, zijn in het strategisch beleidsplan teruggebracht tot drie aandachtsgebieden. De zeven transities (oranje) hebben allemaal betrekking op een of meer van deze aandachtsgebieden. Het gaat om de aandachtsgebieden: kwaliteit van werk, in de juiste samenhang en verduurzaming.

Transities in zorg & welzijn

Op het moment van schrijven is er (helaas) nog geen nieuw kabinet gevormd. Desondanks zijn de contouren van het nieuwe beleid en de politieke verhoudingen wel duidelijk. Daarin gaat nog steeds veel aandacht uit naar 'de juiste zorg op de juiste plek' en regionale samenhang, wat past binnen de transitie 'juiste schaal'. Ook de transitie 'langer thuis met meer mogelijkheden' heeft niet aan urgentie ingeboet. Er zal de komende jaren hard gewerkt moeten worden aan andersoortige voorzieningen om mensen met een (complexe) zorgvraag thuis te kunnen laten wonen.

Ook verschillende rapporten die het afgelopen jaar zijn verschenen raken aan de transities die in het strategisch beleidsplan zijn beschreven. Het rapport over gepast gebruik wat de NZa en het Zorginstituut eind 2020 hebben uitgebracht, [‘Samenwerken aan passende zorg: de toekomst is nú’](#), heeft bijvoorbeeld alles te maken met 'meer met minder' en 'persoonsgerichte zorg'. Recent heeft de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) een advies uitgebracht over [houdbare zorg](#), waarin wordt gewaarschuwd voor de grenzen van de financiële, personele en de maatschappelijke houdbaarheid van de zorg.

Tot slot laat het Coronavirus zijn sporen na in de samenleving en de zorg. Waar bepaalde transities door de bestrijding van het virus in een stroomversnelling zijn gekomen, is er op andere vlakken sprake van stilstand of soms zelfs achteruitgang. In het bijzonder waar het gaat over positieve gezondheid komen dimensies als 'mentaal welbevinden' en 'meedoen' in het gedrang. Het is hierbij de vraag of de maatregelen tegen het Coronavirus opwegen tegen de nadelige effecten op andere vlakken.

De Vereniging

Individuele leden

- In 2022 wordt onderzocht of een community applicatie kan worden gemaakt om de leden van de NVTZ beter in de gelegenheid te stellen op een laagdrempelige manier ervaringen uit te wisselen met andere leden en mee te denken over het beleid van de NVTZ. Andere verenigingen van professionals in bestuur of toezicht (NCD, ActiZ) hebben positieve ervaringen met een dergelijke applicatie.
- Ook stond in het activiteitenplan van 2021 dat het bestuur een bedrag ter beschikking stelde om initiatieven van (groepen) leden te honoreren die mede gestalte kunnen geven aan het strategisch beleidsplan. Wellicht dat het Coronavirus een versturende factor was, want er is weinig beroep gedaan op deze post. Het bestuur staat altijd open voor initiatieven van leden en wil deze waar mogelijk ook financieel ondersteunen, maar het bedrag wat daar in de begroting voor is vrijgemaakt, is naar beneden bijgesteld t.o.v. de begroting van 2021.
- Er is reeds een intermediair aangesteld voor 2022 die de verbinding moet leggen tussen het bureau en de NVTZ-academie, om zodoende tot een vernieuwend cursusaanbod te komen. De vernieuwing van het aanbod van de Academie die in 2021 gepland stond, is namelijk ten gevolge van Corona uitgesteld en de omschakeling naar online bijeenkomsten heeft veel tijd en energie geleverd van de Academie.
- In het komende jaar gaan twee nieuwe ambassadeur voor de regio Noord-Holland experimenteren met het aanbieden van activiteiten in kleinere regio's met een natuurlijke samenhang, zoals het Gooi, de kop van Noord-Holland, Amsterdam en/of Kennemerland. Deze experimenten worden voortgezet in 2022, en worden uitgebreid naar de regio Utrecht/Flevoland waar in 2021 ook twee nieuwe regio-ambassadeurs zijn gestart.
- Er wordt in 2022 onderzocht of er een vierde waarde kan worden toegevoegd aan het programma Goed Toezicht. Dit is conform een advies van de Innovatie- en Adviescommissie (I&A-commissie) van de NVTZ. Eind 2020 zijn [de uitkomsten van de evaluatie van het programma Goed Toezicht](#) naar de Tweede Kamer gestuurd en is er een klankbordgroep ingesteld waarin de NVTZ wordt vertegenwoordigd door oud-bestuurslid Pieter Vos. De klankbordgroep voorziet de ambtenaren die het beleidsantwoord voorbereiden van input. Binnen de eigen geledingen heeft de I&A-commissie zich over de resultaten van de externe evaluatie gebogen en een advies uitgebracht aan het bestuur. Op hoofdlijnen adviseert de I&A-commissie om binnen de waarden meer ruimte te bieden voor differentiatie naar omvang, sector en fase waarin de organisatie zich bevindt. Ook stelt de commissie dus voor om een vierde waarde te introduceren die betrekking heeft op een verrijking van de communicatie.
- In 2022 vindt er wederom een afstemmingsoverleg plaats tussen de voorzitters van de verschillende programmaraden. Er is in 2021 een eerste aanzet gedaan om de voorgenomen samenwerking tussen de academies van de VTW, VTOI/NVTK en de NVTZ vorm te geven. De directeuren van de verenigingen en de directeur van regiepartner Avicenna hebben regelmatig overleg over het te voeren beleid ten aanzien van het Coronavirus. Ook worden programma's steeds meer in gezamenlijkheid aangeboden, wat betekent dat de leden van alle drie de

verenigingen vertegenwoordigd kunnen zijn in een cursus. Wat de programmaraad van de NVTZ betreft, is er een nieuwe samenstelling. De vernieuwde programmaraad heeft zich voorgenomen om meer actief leden te consulten over het aanbod van de Academie.

- In samenwerking met VTW wordt in 2022 naar een passende vorm gezocht om gezamenlijke activiteiten te organiseren voor commissarissen van woningbouwcorporaties en voor toezichthouders van zorg- en welzijnsorganisaties. Daarbij kan worden gedacht aan een bijeenkomst en/of regionale community of practice rondom het thema langer thuis wonen van ouderen met multiple problematiek; een onderwerp waar beide verenigingen aandacht voor hebben. In 2021 zijn er ook al gezamenlijke activiteiten georganiseerd, zoals een masterclass vanuit het SIA RAAK-onderzoek rond Governance en inspraak bij collectieve woonvormen voor ouderen. Excursies (educursies) rond het thema duurzame leefomgeving bij wonen-welzijn-zorg waren in 2021 niet mogelijk.
- Begin 2021 is een nieuwe brancheambassadeur gehandicaptenzorg gestart. Door het uitblijven van de vervulling van de vacature beleidsmedewerker werkvelden is het werven van de brancheambassadeur ziekenhuizen uitgesteld. De nieuwe beleidsmedewerker start in het 4^e kwartaal van 2021. Er zijn dan twee beleidsmedewerkers werkvelden die samen alle branches ondersteunen.

Raad van toezicht

- Arbeidsmarktvraagstukken wordt aangemerkt als jaarthema van 2022. Het startschot daarvoor wordt gegeven op het ledenfestival eind 2021. Voorts is er, overeenkomstig met het activiteitenplan van vorig jaar, in 2021 een werkgroep ingesteld om te komen tot een gids waarbij de rol van de raad van toezicht op gebied arbeidsmarktvraagstukken en kwaliteit van werk in kaart zal worden gebracht. In 2021 is deze werkgroep twee keer bij elkaar geweest. We verwachten de inzichten medio 2022 in een gids of een andere aanbiedingsvorm te kunnen delen met de leden. Daarnaast worden er in 2022 bijeenkomsten georganiseerd in de regio waarin (de rol van de raad van toezicht) bij arbeidsmarktvraagstukken en kwaliteit van werk centraal staan. Hierbij zal samenwerking worden gezocht met RegioPlus.
- In 2022 wordt de herziene calamiteitengids zowel online alsook in gedrukte vorm aangeboden aan de leden van de NVTZ. Het afgelopen jaar is al gestart met deze herziening. De werkgroep die hierover meedenkt is drie keer bij elkaar geweest. Hierbij is ook gekeken naar calamiteiten zoals digitale aanvallen en datalekken
- In 2022 wordt een specifieke training ontwikkeld door de NVTZ-academie over het thema kwaliteit in verpleeghuizen. In de trainingen kwaliteit van de NVTZ-academie wordt overigens al aandacht besteed aan de 'Reisgids voor toezichthouders bij het kwaliteitskader verpleeghuiszorg - Zienderogen Beter III. Op onderdelen van de reisgids, zoals het model vier dimensies, gaat de training uitgebreid in.
- In 2021 is een aanzet gemaakt om een project te starten met NVTZ en VGN om een specifieke gids te maken voor de gehandicaptenzorg rond kwaliteit. De ontwikkeling van deze gids zal in 2022 plaats vinden.
- In 2022 vindt een peiling plaats over hoe de voortgang van de implementatie van de gids 'de rol van de raad van toezicht bij technische innovatie' vorm krijgt. Afhankelijk van de uitkomsten worden acties geformuleerd. In 2021 is de gids 'De rol van de raad van toezicht bij technische innovatie' gepubliceerd en in navolging van de gids is er in september een

innovatiedag georganiseerd, waar naast interessante sprekers ook inspirerende praktijkvoorbeelden een podium hebben gekregen.

- Als vervolg op de notitie over bv's is er een werkgroep geformeerd onder de werktitel 'ethisch ondernemen in de zorg' die een standpunt zal uitwerken met betrekking tot het uitgangspunt dat geld wat voor de zorg bestemd is, ook aan de zorg moet worden besteed. Eind 2020 is de notitie over bv-configuraties in zorg en welzijn afgerond. In de herziene versie van de Governancecode (2022) wordt ook verwezen naar deze notitie.
- Ten behoeve van het langjarig onderzoek onder toezichthouders, een gezamenlijk initiatief van de VTW en de NVTZ, is in het voorjaar van 2021 een pilot uitgevoerd. Eind 2021 worden de leden van beide verenigingen uitgenodigd om de definitieve vragenlijst in te vullen. In 2022 verwachten de we resultaten daarvan en een vertaling naar de andere verenigingen van toezichthouders.
- We zijn verzocht om mede ondertekenaar te worden van de zogenaamde 'the green deal', geïnitieerd door de rijksoverheid. In 2021 zullen we dit commitment concretiseren en met de gemaakte afspraken een aanvang nemen in 2022.

Belanghouders

- De Samenspraak met de IGJ, NZa, BoZ, NVZD en NVTZ die in de afgelopen jaren is ontstaan wordt het komende jaar voortgezet. Daarnaast worden de bilaterale overleggen geïntensiveerd om zodoende de wederzijdse agenda's op elkaar af te stemmen. Zo wordt naar aanleiding van een overleg met de NZa bijvoorbeeld een bijeenkomst georganiseerd voor raden van toezicht in een van de proefregio's van de NZa.
- Naast het lopende zorgbrede governance overleg is in 2021 ook gestart met een soortgelijk overleg voor welzijn. Ook in 2022 willen we beide overleggen twee keer laten plaatsvinden.
- In 2022 zal in gezamenlijkheid met andere verenigingen van toezichthouders het contact met het ministerie van financiën worden onderhouden. De NVTZ heeft inmiddels een contactpersoon binnen het ministerie van financiën om meer proactief in te kunnen spelen op het beleid van dit ministerie. Ook zijn we voornemens om tenminste eenmaal te overleggen met Coziek, de sectorcommissie zorg van de NBA.
- De overleggen die in 2021 hebben plaatsgevonden, hebben ook geleid tot contacten met andere personen en organisaties op het vlak van privacy en systeembeveiliging. Samen met deze partijen zal in 2022 worden verkend wie binnen zorg- en welzijnsorganisaties de raad van toezicht van relevante informatie kan voorzien.
- In 2022 neemt de NVTZ wederom het initiatief om cursussen aan te bieden voor verschillende ministeries en uitvoeringsorganen. De NVTZ heeft in 2021 reeds initiatief genomen om een cursus te organiseren voor nieuwe medewerkers van VWS, de IGJ en de NZa om hen vertrouwd te maken met nieuwe ontwikkelingen op het terrein van het intern toezicht. Echter, de ervaring leert dat gescheiden trajecten beter hanteerbaar lijken.
- In 2022 worden de Governance colleges, die de NVTZ samen met de NVZD organiseert, en de leergang voor bestuurssecretarissen geëvalueerd.
- Met landelijke cliëntenorganisaties is afgesproken elkaar over en weer uit te nodigen een bijdrage te leveren aan het thema mede/samen zeggenschap en toezicht. In de samenwerking met LOC heeft dat onder andere geleid tot ondersteuning vanuit NVTZ voor een initiatief voor

een leernetwerk voor toezichthouders binnen Radicale Vernieuwing verpleeghuiszorg. In het najaar van 2021 vond de startbijeenkomst van het leernetwerk plaats.

- In het najaar van 2021 heeft een conferentie plaatsgevonden naar aanleiding van een column in het LOC-blad 'Zorg en Zeggenschap' van Marius Buiting en de aanbevelingen van de I&A commissie rond de rol van de raad van toezicht rond de Hoeder van de Dialoog. In 2022 wordt deze verkenning voortgezet en wordt gekeken of er een concreet opleidingsaanbod gecreëerd kan worden.
- De samenwerking met Nederland zorgt voor elkaar (NLZVE) wordt gecontinueerd en wordt waar mogelijk geformaliseerd, zodat zorgcoöperaties meer aan de NVTZ kunnen worden verbonden.
- De paritaire commissie van de NVZD en de NVTZ, die eind 2020 is gestart, heeft in de loop van 2021 een advies uitgebracht aan de besturen van beide verenigingen over het vormgeven van duurzame arbeidsvoorwaarden voor bestuurders. In 2022 verkennen de verenigingen gezamenlijk in hoeverre er opvolging gegeven kan worden aan deze adviezen. Op de bestuursdag van de NVTZ is stilgestaan bij de werkgeversrol van de raad van toezicht. Daar is plan opgevat om in 2022 drie 'teams aan de top' die te maken hebben gehad met wisselingen in de samenstelling (bestuurders en toezichthouders) bereid te vinden om zich te laten begeleiden door een extern adviseur. De opgedane ervaringen zullen op gepaste wijze worden gedeeld met de leden van de NVTZ.
- Als er een nieuwe regering is geformeerd, wordt contact opgenomen met de woordvoerders governance in zorg en welzijn van de diverse politieke fracties.
- De komende jaren staan we voor grote uitdagingen in zorg en welzijn. Samen met de vereniging van bestuurders, de NVZD, hebben we een bestuurlijke agenda opgesteld die we voor 2030 hard willen maken.

Toekomstige leden

- In 2022 wordt gekeken hoe de aanbevelingen van de werkgroep diversiteit terug kunnen komen in alle onderdelen van onze vereniging, haar leden en onze contacten met belanghouders. De werkgroep diversiteit heeft in de afgelopen drie jaar een waardevolle bijdrage geleverd aan het denken over diversiteit in de samenleving, de zorg en de raad van toezicht
- In 2020 is de nieuwe webapplicatie 'Zoek + Vind' gelanceerd. In 2022 wordt deze applicatie onder meer ingezet om vorm te geven aan het flankerend beleid op de Wet toelating zorgaanbieders (Wtza), die veel zorgaanbieders verplicht een toezichthoudend orgaan te installeren, bestaande uit tenminste drie natuurlijke personen.
- Begin 2022 wordt er een bijeenkomst georganiseerd voor werving- en selectiebureaus om beelden over toekomstig bestuur en toezicht uit te wisselen. In 2021 hebben we een enquête uitgezet onder onze leden met betrekking tot de dienstverlening van werving- en selectiebureaus. De daarin genoemde bureaus worden in ieder geval aangeschreven. We zijn vervolgens voornemens om een netwerk op te zetten van aan de NVTZ-gerelateerde werving- en selectiebureaus die de doelstellingen van de NVTZ onderschrijven en een warm hart toedragen.

- Aan het thema netwerkgovernance wordt blijvend aandacht gegeven in onze Academie en bijeenkomsten. In 2021 was het ook het onderwerp van een Zomeracademie activiteit en de invited conference van het netwerk van verenigingen van toezichthouders. Ook zijn een aantal regionale communities of practice in voorbereiding rond dit thema. Met Vilans wisselen we kennis uit over dit thema en de ontwikkeling van netwerkgovernance in praktijkleerkringen. Deze kennis zullen we breder verspreiden, bijvoorbeeld op een gezamenlijke conferentie eind 2022/begin 2023.
- Samen met onze zusterverenigingen VTOI/NVTK en VTW en de inspecties veiligheid, wonen, zorg en onderwijs is een onderzoekaanvraag bij NWO gehonoreerd om de afstemming bij vernetwerking tussen intern en extern toezicht. Het betreft hier een meerjarig onderzoek.
- In 2020 is de Wet Toelating Zorgaanbieders (Wtza) in Tweede en Eerste kamer aangenomen. In samenspraak met het ministerie van VWS werken we aan het flankerend beleid ter implementatie van deze wet. Dit flankerend beleid is ingericht om aanbieders te helpen met het voldoen aan de interne toezichtseis van de Wtza. Zorgaanbieders kunnen hulp krijgen bij het oprichten en professionaliseren van het intern toezicht. In een periode van drieënhalf jaar zal in diverse tranches vorm en inhoud worden gegeven aan werving, opleiding en begeleiding van nieuwe toezichthouders. In de eerste tranche is samenwerking gezocht BVKZ, ZKN, Ineen en LHV.

Communicatie en ondersteuning

- In 2021 is er een splitsing gemaakt tussen het bureau van de NVTZ dat de leden direct ondersteunt en de administratieve processen. Deze werkwijze zal in 2022 worden gecontinueerd.
- Op het thema arbeidsmarkt en het betere werk, wat in 2022 een prominente rol zal krijgen, is er tijdelijke versterking aangetrokken in de persoon van een trainee.
- De website zal worden aangevuld met een applicatie voor dossierpagina's en een betere zoekfunctie. In de loop van 2022 zal nagedacht gaan worden over het vormgeven van een project dat de toekomstige digitale infrastructuur onder de loep gaat nemen, wat vervolgens in de loop van 2023 en 2024 gerealiseerd zal worden.
- Bij elke nieuwe publicatie zal een passende communicatiestrategie worden ingericht. Er is in 2021 geëxperimenteerd met een passende communicatiestrategie voor de publicatie van gidsen. Dit beleid zal in 2022 worden doorgezet. Het initiatief om van papier georiënteerd naar online first te gaan, heeft nog niet de gewenste resultaten opgeleverd. We zullen dit nader onderzoeken door een uitgebreide ledenenquête uit te zetten.
- We willen in 2022 investeren in de relatie met diverse media en zijn voornemens om een ervaren medewerker op dit terrein aan ons te verbinden.

Aandachtsgebieden tot 2025

Toekomstbestendige zorg en welzijn

- Het aanbieden van activiteiten voor raden van toezicht in regio's met een natuurlijke samenhang, wordt voortgezet en uitgebreid naar andere regio's.
- Het jaarthema van 2022 wordt arbeidsmarktvraagstukken. Dat betekent onder meer dat er in verschillende regio's bijeenkomsten worden georganiseerd, indien mogelijk met Regio Plus.
- De NVTZ heeft 'the green deal' ondertekend en gaat daar in 2022 verder uitwerking aan geven.
- In samenwerking met de NZa wordt een bijeenkomst georganiseerd voor raden van toezicht in een van de proefregio's van de NZa.
- In navolging van het document '[Leidende principes voor BV-configuraties](#)' gaat een werkgroep in 2022 nader invulling geven aan een statement wat de NVTZ in dit document heeft gedaan, namelijk dat geld wat voor de zorg bedoeld is ook ten goede moet komen aan de zorg, ongeacht het type zorg wat er verleend wordt.