



NVTZ Strategisch beleidsplan 2020-2025

Goedgekeurd door de algemene ledenvergadering op 19 november 2020

Inhoudsopgave

Inleiding	-3-
Leeswijzer	-5-
Hoofdstuk 1. Transities in zorg en welzijn	-7-
Hoofdstuk 2. De Vereniging	-12-
Hoofdstuk 3. Aandachtsgebieden tot 2025	-18-

Inleiding

Corona

In een hectisch jaar, waarin het Coronavirus het belang van goede zorg- en welzijnsvoorzieningen onderstreept, maar waarin ook de zwakke plekken van het systeem bloot komen te liggen, heeft de NVTZ gewerkt aan een strategisch beleidsplan voor de komende vier jaar. Een proces dat in 2019 al is ingezet. Hoewel het helder is dat de gevolgen van het Coronavirus de komende jaren invloed zullen hebben op het beleid, zijn veel van de beschreven ontwikkelingen in dit plan al ruimschoots ingezet voor de opmars van het virus.

Of de stroomversnelling die door het virus is ontstaan, ontwikkelingen ten goede of ten slechte beïnvloed zal de komende jaren moeten blijken. Sommige ontwikkelingen zijn echter van dien aard dat ze niet te keren zijn (bijvoorbeeld de veranderende demografie). Zorg- en welzijnsinstellingen en hun raden van toezicht hebben zich hiertoe te verhouden. De NVTZ legt in dit plan de nadruk op de gewenste anticipatie, maar geeft ook een doorkijk naar een situatie waarin dat achterwege blijft.

Totstandkoming

Ledenvergadering voorjaar 2019

Op verschillende momenten in de afgelopen twee jaar is er in de vereniging stil gestaan bij ontwikkelingen in de samenleving, de zorg en het welzijn die relevant worden geacht in het kader van governance. Reeds in de ledenvergadering van het voorjaar van 2019 werden leden uitgenodigd om met elkaar in gesprek te gaan over de koers van de vereniging aan de hand van drie korte presentaties die achtereenvolgens gingen over: thema's die raden van toezicht bezighielden, nieuwe wetenschappelijke inzichten op het gebied van governance en ontwikkelingen in de samenleving.

Strategiedag bestuur 2019

Op de strategiedag van het bestuur in augustus 2019 is er aan de hand van de opbrengst van de ledenvergadering verder gediscussieerd over de belangrijkste ontwikkelingen in zorg en welzijn. Het bestuur constateerde allereerst een verschuiving van aandacht voor ziekte en zorg naar gezondheid en gedrag. Deze focus sluit goed aan op het concept van *positieve gezondheid* en vraagt om een *persoonsgerichte* benadering.

Ten tweede heeft het bestuur geconstateerd dat er meer aandacht uitgaat naar de samenhang tussen factoren die van invloed zijn op gezondheid en de behoefte aan zorg. Dit betekent dat het zorgaanbod zich verplaatst van een enkele zorgaanbieder naar een intra-disciplinair aanbod, waarin de nadruk ligt op samenwerking. Hierdoor kunnen burgers/patiënten/cliënten *langer thuis wonen met meer mogelijkheden*. Dit betekent dat de juiste zorg op de juiste plek moet worden geboden. De *juiste schaal* is daarbij van belang. Zorg wordt bij voorkeur dichtbij huis georganiseerd en dat vraagt om een inbedding van de organisatie in de lokale context. Meer specialistische zorg vraagt daarentegen om een meer centrale organisatie.

Ten derde heeft het bestuur gediscussieerd over andere vormen van verantwoording. Door een veranderende demografie en toenemende kennis ligt er steeds meer nadruk op het efficiënter organiseren van zorg en welzijn; er moet *meer met minder*. De veelal kwantitatieve vorm van verantwoording die achteraf plaatsvindt, demotiveert medewerkers en burgers/patiënten/cliënten.

Co-creatie, een manier van werken waarbij de grenzen tussen burger/patiënt/cliënt, zorgverlener en financiers vervagen, kan veel verantwoordingscycli overbodig maken.

Online regiobijeenkomsten voorjaar 2020

In het voorjaar van 2020 zijn er acht digitale regiobijeenkomsten georganiseerd. In deze bijeenkomsten is gesproken over de koers van de vereniging en is er bijzondere aandacht geweest voor de externe evaluatie van het programma Goed Toezicht, uitgevoerd door de Erasmus Universiteit. De uitkomsten van dit onderzoek worden meegenomen in dit beleidsplan en in een grote beleidsevaluatie van het ministerie van VWS.

In de regiobijeenkomsten zijn, soms in andere bewoordingen, dezelfde thema's genoemd die reeds in de ledenvergadering en in het bestuur aan de orde waren gekomen. Op drie thema's is veel nadruk gelegd. De samenwerking met andere zorg- en welzijnsorganisaties in de keten is het meest genoemd. Termen die hierbij vaak vielen, zijn: netwerk governance en de juiste zorg op de juiste plek.

Ten tweede is de arbeidsmarktproblematiek vaak genoemd. Toezichthouders zijn zich er enerzijds van bewust dat er veel publieke middelen worden aangewend voor zorg en welzijn en dat dit niet onbeperkt kan blijven toenemen. Anderzijds hebben zorg- en welzijnsinstellingen te kampen met personeelstekorten en moeten zij steeds vaker een beroep doen op personeel dat niet in loondienst is. Deze ontwikkeling vraagt om een discussie over *eerlijk en evenwichtig belonen en aanspraak maken* op publieke middelen.

Ten derde houdt de transitie naar een duurzaam financieringsmodel voor zorg- en welzijn leden bezig. Men is zoekende naar een model waarbij de nadruk niet zozeer ligt op concurreren, maar op samenwerken en waar de prestatie niet centraal staat, maar het creëren van meerwaarde.

Leeswijzer

Dit strategisch beleidsplan bestaat uit drie delen en wordt op de volgende pagina schematisch weergegeven.

Transities in zorg en welzijn

In het eerste gedeelte beschrijven we de transities die gaande zijn in zorg en welzijn (oranje). Analyse van de opbrengsten van de ledenvergadering, de strategiedag van het bestuur en de regiobijeenkomsten, leverden zeven patronen op, die in het eerste hoofdstuk worden toegelicht.

De vereniging

Het tweede gedeelte betreft de verschillende functionaliteiten van de vereniging (blauw) waarmee of waarbinnen de komende jaren gewerkt wordt aan de beschreven drie aandachtsgebieden (groen).

Onder 'individuele leden' wordt de interne vereniging verstaan, 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 (onder gebracht 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' worden verstaan: 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.

'Toekomstige leden' gaat zowel over diversifiëring van raden van toezicht en daaraan gepaard over 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, hebben we teruggebracht tot drie aandachtsgebieden voor de komende vier jaar. De zeven transities (oranje) hebben allemaal betrekking op een of meer van deze aandachtsgebieden. Het betreffen tevens de thema's waar leden in de regiobijeenkomsten de nadruk op hebben gelegd.

Schematische weergave strategisch beleidsplan

Transities in zorg & welzijn

Co-creatie

Juiste schaal

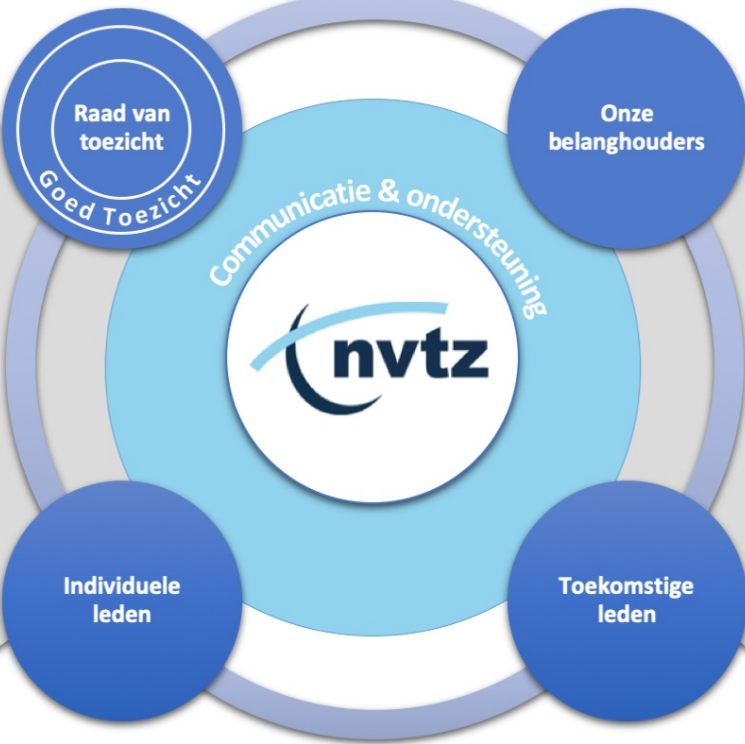
Meer met minder

Langer thuis met meer mogelijkheden

Evenwichtig verdelen

Persoonsgerichte zorg

Positieve Gezondheid



Aandachtsgebieden tot 2025

Kwaliteit van werk

In de juiste samenhang

Verduurzaming

2020



2025

1. Onderliggende bewegingen in zorg & welzijn



Van verzorgingsstaat naar verantwoorde samenleving

De wijze waarop zorg wordt georganiseerd is door de jaren heen veranderd. Mede ingegeven door de ontwikkeling van (medische) kennis is het zwaartepunt in de 20^{ste} eeuw verschoven van zorg door naasten naar zorg door professionals. Veranderende opvattingen over solidariteit maakten tevens dat ernaar werd gestreefd om (medische) zorg voor iedereen toegankelijk te maken. Dit heeft onder meer geleid tot een steeds grotere inbreng van de overheid.

Het denken over ziekte en gezondheid is aan verandering onderhevig. Dat heeft geleid tot het inzicht dat gezondheid niet enkel de afwezigheid is van ziekte, maar in feite raakt aan alle facetten van het leven.

Anno 2020 is het besef doorgedrongen dat de principes die ten grondslag liggen aan de verzorgingsstaat, namelijk goede en toegankelijke publieke voorzieningen, weliswaar nog steeds geldend zijn, maar niet enkel een verantwoordelijkheid van de staat kunnen zijn. In plaats van een overheid die de eerstverantwoordelijke is als het gaat om de zorg en het welzijn van haar burgers, zou het primaat moeten komen te liggen bij de samenleving zelf, waarbij overheid en financiers een meer faciliterende rol aannemen.

Deze zienswijze duidt de NVTZ door zeven bewegingen te beschrijven waar de afgelopen jaren reeds op is ingezet en die de komende jaren steeds meer momentum zullen krijgen.

“Van professionele/institutionele hegemonie en afhankelijkheid naar samenspel met burger, cliënt, patiënt”

Waar (medische) kennis voorheen voorbehouden was aan zorgprofessionals en zorg en welzijn doorgaans werden georganiseerd in instellingsverband, zijn burgers in toenemende mate in staat om informatie in te winnen en zorg te organiseren voor zichzelf en voor hun omgeving. Dat heeft tot gevolg dat professionals en instellingen zich op een andere manier moeten gaan verhouden tot de initiatieven van burgers. In de bestaande instellingen is het belangrijk om te onderzoeken hoe de invloed van burgers/patiënten/cliënten een meer prominente rol kan krijgen in de bestaande besturingsmodellen en hoe instellingen en professionals het organiserend vermogen van burgers/patiënten/cliënten kunnen bevorderen en faciliteren. Waar burgers kwetsbaar zijn of niet goed in staat zijn om voor zichzelf of elkaar op te komen, zullen passende vormen van samenspel met professionals moeten worden bevorderd.

De NVTZ onderhoudt goed contact met vertegenwoordigers van burgers, cliënten en patiënten en ontplooit regelmatig activiteiten in samenwerking met deze organisaties. Zo neemt de NVTZ deel aan de nationale dialoog gemeenschapskracht en is de NVTZ betrokken bij de beweging van radicale vernieuwing samen met het LOC. In samenwerking met PGO support heeft de NVTZ in 2020 een start gemaakt om ervaringsdeskundigheid beter in beeld te brengen bij raden van toezicht.

“Van aanbod en schaalvergroting naar evenwichtige en passende arrangementen”

Er zijn veel fusies en overnames geweest met het doel een efficiency slag te maken. Naast dat de veronderstelde synergievoordelen soms discutabel zijn, hebben organisaties die actief zijn in een groot gebied moeite om accuraat in te spelen op de lokale context. Dat is een gemiste kans, omdat door de veranderende kijk op gezondheid zorg bij voorkeur dichtbij wordt georganiseerd. Hulpvragen worden daarbij idealiter in hun context gezien in plaats van een enkele focus op de eigen dienstverlening. De marktwerking heeft geleid tot veel nieuwe spelers waardoor soms het verband lokaal of regionaal tussen deze spelers zoek is. Dit vraagt om meer regulatie van lokale overheden, bijvoorbeeld via aanbestedingsprocedures waarin samenwerking in een zorgnetwerk als voorwaarde wordt gesteld. Hierdoor zullen aanbieders van zorg en welzijn elkaar in de toekomst meer kunnen vinden.

In de regiobijeenkomsten die de NVTZ in de eerste helft van 2020 heeft georganiseerd, kwam netwerk-governance als belangrijk thema naar voren met het oog op de toekomst. De sectoren wonen, welzijn en zorg krijgen bijvoorbeeld in toenemende mate met elkaar te maken. De NVTZ is daarom reeds in 2020 een samenwerking aangegaan met de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW). Tot slot blijkt dat het perspectief van de toezichthouder in zorg en welzijn van belang wordt geacht doordat aan de NVTZ verbonden personen, weliswaar op persoonlijke titel, zitting hebben in verschillende adviesorganen.

Meer met minder

“Van sturen op activiteiten naar sturen op toegevoegde waarde (value based healthcare)”

Onder andere in de Governancecode Zorg en in het kader Goed Bestuur van de IGJ en de NZa wordt benadrukt dat bestuurders en toezichthouders het maatschappelijk belang voor ogen moeten houden. Vaak komt het maatschappelijk belang overeen met het instellingsbelang, maar er kunnen zich situaties voordoen waarin de belangen niet vanzelfsprekend gelijkgericht zijn. Dappere bestuurders en toezichthouders durven het maatschappelijk belang voorop te stellen. Het maatschappelijk belang is echter niet altijd eenduidig: te veel nadruk op efficiëntie en betaalbaarheid kan kwetsbare mensen tussen wal en schip laten vallen.

Solidariteit krijgt een belangrijke lading nu het besef begint in te dalen dat de participatiemaatschappij haar grenzen kent; er dreigen groepen burgers ‘buiten de boot te vallen’ zoals onder andere beschreven in de WAR-publicatie ‘Tussen wal en schip’.

De NVTZ stimuleert haar leden met het programma Goed Toezicht reeds om een toezichtsvisie te formuleren. In een toezichtsvisie kan expliciet aandacht worden besteed aan situaties waarin waarden met elkaar botsen. Om ook voor de kwetsbaarste mensen een goede toegang tot zorg te behouden zijn innovaties nodig. In 2020 heeft een werkgroep zich gebogen over het thema ‘technische innovatie’ en eind 2020 zal daar een gids over verschijnen.

Langer in de eigen omgeving met meer mogelijkheden

“Van institutionele zorg naar het faciliteren van zelf- en samenredzaamheid”

Door een veranderende demografie neemt het aantal ouderen verhoudingsgewijs toe en dat gaat gepaard met een grotere zorgbehoefte. Idealiter wordt die zorg in de eigen omgeving gerealiseerd. Dat betekent enerzijds dat de eisen die er aan huizen worden gesteld veranderen en anderzijds betekent het dat in samenspel met de omgeving de zelfredzaamheid van ouderen bevorderd moet worden. Ook moet er gewerkt worden aan nieuwe passende (collectieve) woonvormen. Professionele hulpverleners werken daarbij outreachend, wat betekent dat men een zorgbehoefte in de context beziet. Dit kan soms leiden tot onconventionele maar effectieve oplossingen.

De NVTZ is in dit kader een project gestart in samenwerking met de VTW en de Haagse Hogeschool om nieuwe woon-zorgvormen te onderzoeken. Outreachend werken en een soms onconventionele aanpak vraagt ook om een andere manier van toezichthouden, waarbij de nadruk dient te liggen op vertrouwen in plaats van op controle. Hierbij moet nadrukkelijk ook de samenwerking tussen de sectoren wonen, welzijn en zorg worden bevorderd.

“Van economische verdringing naar het bevorderen van solidariteit binnen zorg en samenleving”

Zorg en sociaal werk is mensenwerk. Het is daarom schrijnend om te zien dat het personeelsverloop in zorg en welzijn hoog is en dat gemotiveerde zijinstromers binnen betrekkelijk korte tijd weer gedesillusioneerd uitstromen. Een passend arbeidsvoorwaardenbeleid kan werken in zorg en welzijn aantrekkelijker maken. Echter, het gaat dan niet enkel om primaire arbeidsvoorwaarden, maar ook om het creëren van een prettige werkomgeving en ontwikkelmogelijkheden. Hierbij speelt invloed op de eigen werksituatie een belangrijke rol. De NVTZ onderkent dat de rol van de professional in de besturing van de organisaties nog vaak weinig uitgewerkt is. De NVTZ neemt zich voor te onderzoeken welke governance modellen hieraan kunnen bijdragen.

Door de krapte op de arbeidsmarkt en door de gepercipieerde kwaliteit van werk in de bestaande instellingen, gaan vele professionals buiten die instellingen werken. Daardoor lopen de budgetten voor het personeel dat niet in loondienst is uit de hand. Deze trend kan alleen maar gekeerd worden door nieuwe arrangementen die aantrekkelijker zijn voor hedendaagse professionals.

Waar het bestuurders betreft is de NVTZ reeds in gesprek met de Nederlandse Vereniging van Zorg Bestuurders (NVZD) over het vormgeven van duurzame arbeidsvoorwaarden binnen de kaders van de Wet Normering Topinkomens (WNT). In een breder kader zal de NVTZ zich in de komende jaren ook richten op het creëren van duurzame arbeidsvoorwaarden voor professionals en andere medewerkers in de zorg en het sociaal domein. Daar waar ervaringsdeskundigen worden ingezet, moet ook gestreefd worden naar een rechtvaardige beloning.

“Van gestandaardiseerd naar op ieder individu toegesneden”

De wetenschap maakt het in toenemende mate mogelijk om kleine maar klinisch significante variaties in ziektebeelden te detecteren, daarbij rekening houdend met een veelheid aan parameters. Een dergelijke aanpak wordt mede mogelijk gemaakt door de inzet van artificiële intelligentie en de analyse van grote hoeveelheden data. Ook in het sociaal domein wordt er steeds meer geëxperimenteerd met dergelijke aanpakken. Deze nieuwe methoden maken het mogelijk om behandeling en begeleiding toe te spitsen op de situatie van een individuele burger, cliënt of patiënt. Zeker in de meer complexe hulpvragen kan een persoonsgerichte aanpak veel opleveren.

De Wetenschappelijke Advies Raad (WAR) van de NVTZ heeft in 2019 een gids uitgegeven waarin aandacht wordt gevraagd voor burgers die ‘tussen wal en schip’ vallen. Met name mensen met een multiple of uitzonderlijke problematiek hebben hier de meeste kans op. Veel meer zou bij hen gestreefd moeten worden naar op-maat-arrangementen.

De reeds genoemde gids omtrent het thema technische innovatie biedt raden van toezicht ook een handreiking om gepersonaliseerde zorg naar een hoger plan te tillen. Op dit terrein zien we een grote ontwikkeling bijvoorbeeld in de oncologie en palliatieve zorg. Ook de nieuwe kwaliteitskaders voor verpleeghuizen en de gehandicaptenzorg nemen de unieke mens als uitgangspunt en niet het gestandaardiseerde aanbod. Zie bijvoorbeeld de gids Zienderogen Beter III.

Positieve gezondheid en voorzorg

“Van gesegmenteerde zorg naar ecosystemen”

Gezondheid is meer dan enkel de afwezigheid van ziekte. Dat is geen nieuw inzicht. Wat gezondheid dan wel is, krijgt steeds meer inkleuring. Gezondheid gaat bijvoorbeeld ook over zingeving, kwaliteit van leven en mee kunnen doen in de maatschappij. Dit heeft tot gevolg dat het bevorderen van gezondheid zich niet beperkt tot het aanbod van zorg- en welzijnsinstellingen, maar een opdracht is voor de hele samenleving. Daarbij moet gezocht worden naar de beste manier om de grote gezondheidsverschillen die er op dit moment bestaan binnen de samenleving aan te pakken. Een begrip als positieve gezondheid vergt meer uitwerking voor mensen met weinig opleiding of laaggeletterdheid.

Wat de NVTZ betreft, kan gezondheid en gedrag enkel bevorderd worden in een ecosysteem waarin de verschillende domeinen die raken aan gezondheid elkaar aanvullen en versterken. Op verschillende plekken in Nederland wordt al geëxperimenteerd met een dergelijke aanpak. De NVTZ volgt deze initiatieven op de voet en denkt na over de lessen die het oplevert voor de toezichthouder.

Wat de raad van toezicht betreft, kunnen eerste stappen gezet worden door een meer integrale manier van verantwoorden, bijvoorbeeld in de jaarverslaglegging of gebaseerd op een regionale analyse van de zorgbehoefte. Ook passen de duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties (VN) in een brede kijk op gezondheid. Dergelijke doelen klinken idealiter ook door in toezichtsvisionen en toezichtskaders die een raad van toezicht hanteert.

2. De Vereniging

Uitgangspunten

“Van aanbod gericht en institutioneel (statisch) naar opgave/gebied/uitnodigend gericht (dynamisch)”

De afgelopen jaren heeft de NVTZ vooral ingezet op de professionalisering van raden van toezicht; de komende jaren zal daarnaast meer en meer worden ingezet op de positie van raden van toezicht en de NVTZ en de bijdrage van toezichthouders aan de maatschappelijke opgave.

De NVTZ staat door zijn leden en de activiteiten van zijn lid-organisaties midden in de samenleving; een samenleving die voortdurend in beweging is en transformeert.

De NVTZ staat voor een brede blik van interne toezichthouders die over de grenzen van de eigen organisatie heen kijken. Dit zal de komende jaren leiden tot meer netwerken, ontwikkeling van platformen, en intensievere samenwerking met lokale overheden. Daarbij zal de governance mee moeten bewegen. Dit betekent dat toezichthouders zich meer zullen moeten oriënteren op de gezondheidssituatie en de zorg- en welzijnsbehoeften in de omgeving en nieuwe vormen zullen moeten vinden voor dialoog met die omgeving.



Voor en door leden

- De drie steunpilaren: warme vereniging (ontmoeten), digitale vereniging (kunnen vinden) en academie (ontwikkeling) zullen meer en meer met elkaar vervloeien.
- Het programma Goed Toezicht zal naar aanleiding van de evaluatie en de adviezen van de I&A-commissie verder worden ontwikkeld.
- Initiatieven (van groepen) van leden zullen worden aangemoedigd en zo goed mogelijk gefaciliteerd.
- We stimuleren de verbinding tussen onze leden en leden van andere verenigingen van toezichthouders.
- Ook zullen deze drie steunpilaren in deze beleidsperiode grondig worden geëvalueerd en opnieuw worden ingericht voor de periode tot 2030.
- De NVTZ kent een grote diversiteit aan leden (zorg/welzijn, groot/klein, stichting/bv, etc.). We zullen naast generieke inkleuring van toezichthouden ook steeds meer inzetten op de specifieke vragen van deze diverse leden.



De raad van toezicht

- De inhoudelijke, instrumentele en gedragsmatige inkleuring van de toezichthoudersrol zal de komende jaren worden uitgebouwd met name op de thema's verduurzaming en kwaliteit van werk.
- Op de terreinen kwaliteit van zorg en veiligheid en op het terrein van het belanghoudersbeleid zal ingezet worden op een meer specifieke branchegerichte toerusting.
- Op het terrein van toezicht op innovatie zal worden gewerkt aan het ontwikkelen van goede praktijken en de verspreiding daarvan.
- Vanwege de steeds veranderende werkelijkheid zal de inhoud van de toerusting steeds meer worden aangeboden in levende documenten en meer aandacht worden gegeven aan goede praktijken.



Steeds meer in verbinding

- De afgelopen jaren is ingezet om wet- en regelgeving ‘toezichtproof’ te maken. Deze lijn zal worden voortgezet.
- De afgelopen vijf jaar zijn de contacten geïntensiveerd met de ministeries van VWS en BZK (i.v.m. de WNT), de IGJ, de NZa, de landelijke organisaties voor cliënten/medezeggenschap, professionele adviesraden, burgerinitiatieven, bestuurders, bestuurssecretarissen en de andere verenigingen voor interne toezichthouders/commissarissen.
- Komende jaren zullen ook contacten worden gelegd met de ministeries van Economische Zaken (EZ), Financiën, Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SWZ) en BZK (vanwege de decentralisaties en volkshuisvestingportefeuille), de Autoriteit Persoonsgegevens (AP), woordvoerders van politieke partijen, financiers, leerstoelen en lectoraten.
- We zullen steeds vaker in co-creatie met onze belanghouders vormgeven aan maatschappelijke legitimering, beleid en praktijk; dit met respect voor ieders rol en verantwoordelijkheid.
- We zullen scholingsaanbod creëren voor (personeels)leden van onze belanghouders om ze up-to-date te houden op het gebied van vernieuwend toezicht.



De toezichthouder van morgen

- We zullen verder werken aan diversifiëring op basis van geslacht, gender, leeftijd, culturele achtergrond en relevante deskundigheid en blijvend zij die zich willen oriënteren op het vak van toezichthouder daar gelegenheid toe bieden.
- Met de nieuwe online omgeving Zoek+Vind kunnen we nieuwe leden en toekomstige leden steeds beter faciliteren om passende matches te maken.
- We zullen meer aandacht gaan geven aan werving en selectie en de professionals die in dit veld actief zijn uitnodigen om hun ervaringen met ons uit te wisselen.
- Samen met onze WAR en kennisinstituten zullen we onderzoek gaan naar goede praktijken van vernieuwende governance, deze goede praktijken zullen we analyseren en waar bruikbaar verspreiden.
- Samen met VWS, IGJ en NZa zullen we gepaard aan de uitvoering van de WTZa vormgeven aan beleid dat zorgt voor passende vormen van governance gerelateerd aan aard en omvang van de organisatie, zodat de samenleving erop kan vertrouwen dat iedere toegetrede aanbieder goed intern toezicht kent.



Communicatie

- Afgelopen jaar is er een communicatiestrategie 2020-2025 aan het bestuur aangeboden. Het bestuur heeft de aanbevelingen van dit document onderschreven. De kern van deze aanbevelingen is dat de zichtbaarheid van de NVTZ moet worden vergroot.
- Onze publicaties worden systematisch onder de aandacht gebracht van (medewerkers) van relevante belanghouders.
- Bij elke publicatie wordt ook een traject ontworpen om te komen tot gerichte aandacht in de media.
- De NVTZ zal berichtgeving in de media actiever volgen en indien relevant het standpunt van de NVTZ voor het voetlicht brengen.
- Gedurende deze beleidsperiode zal er een coördinatiegroep communicatie worden ingesteld waarvan in ieder geval de voorzitter en de directeur deel zullen uitmaken.
- Het beleid om contact op te nemen met onze leden die in de media verschijnen en zo nodig van advies te dienen zal worden gecontinueerd.

Ondersteuning

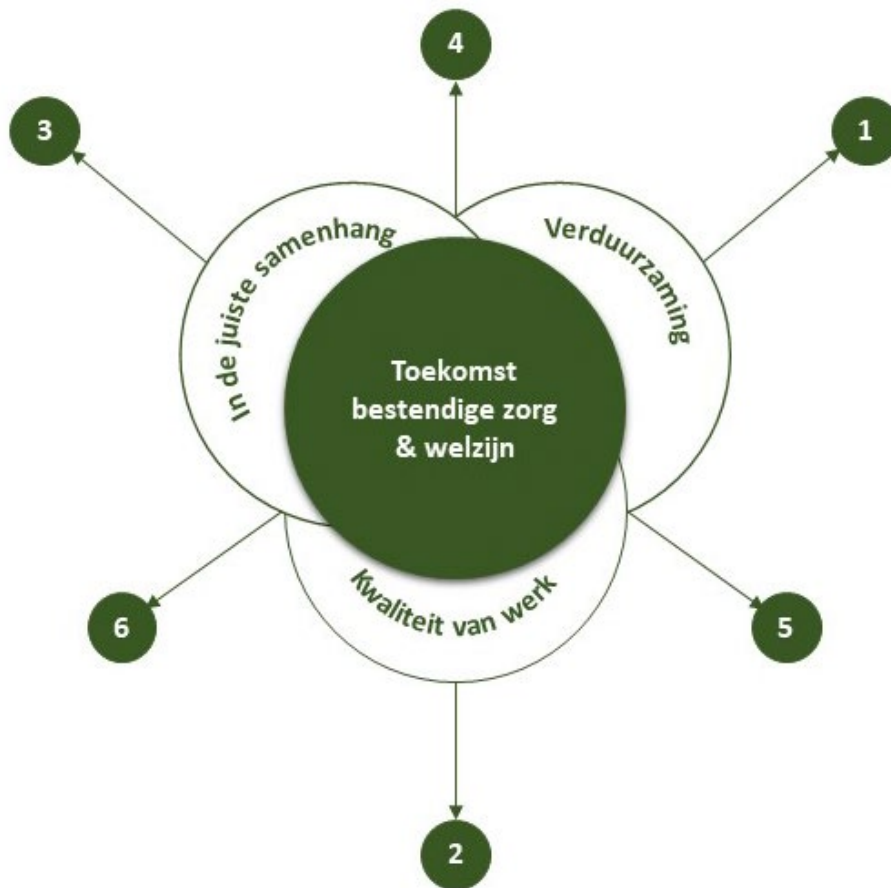
- De NVTZ heeft goede ervaringen opgedaan met het concept van een klein bureau en een flexibele schil. Gepaard aan het beleidsplan 2020-2025 zal waar nodig deze flexibele schil worden uitgebreid.
- In de loop van 2020 moest het bureau noodgedwongen verhuizen. Inmiddels is er een nieuwe kantoorlocatie gevonden die grondig zal moeten worden omgebouwd. Onder deze verbouwing ligt een totaal nieuw kantoorconcept die inspeelt op de ervaringen in de afgelopen Coronaperiode. Denk hierbij aan de mix tussen thuiswerken en kantoor, betere onlinevoorzieningen en veel ruimte voor ontmoeting.

3. Aandachtsgebieden tot 2025

Zoals in de inleiding gesteld is dit strategisch beleidsplan mede tot stand gekomen door consultatie van onze leden in acht digitaal georganiseerde regiobijeenkomsten afgelopen voorjaar. Op de vraag welke thema's vooral de aandacht zullen hebben de komende jaren, zijn naast de voortdurende aandacht gerelateerd aan de Covid-19 pandemie drie majeure thema's genoemd:

- Meer samenhang in zorg en welzijn in de lokale context en daaraan gepaard meer aandacht voor de juiste schaal voor de hoog complexe vraagstukken (mede geïnspireerd op het beleidsprogramma van het ministerie van VWS 'de juiste zorg op de juiste plek').
- Verduurzaming van zorg en welzijn op basis van stabiele financiering en een bestendige toekomstige infrastructuur. Ook wordt meer dan nu oog verwacht vanuit zorg en welzijn voor de enorme ecologische opgave waarvoor onze samenleving zich gesteld ziet.
- Voorkomen van verdere uitstroom van professionals en innovatie van de arbeidsmarkt. Zeggenschap over de organisatie en de kwaliteit van werk van de professionals verdient hierbij aandacht.

Nadere bestudering van deze thema's leidt tot de constatering dat tussen deze vraagstukken veel samenhang bestaat. We hebben deze samenhang schematisch weergegeven in de navolgende illustratie.



Toekomst bestendige zorg en welzijn

In de kern gaat het om toekomstbestendigheid van zorg en welzijn in onze samenleving. Dit eist eerst en vooral een proactieve opstelling in een wereld die constant transformeert, complexer is geworden en daarmee veel onzekerheid kent (zie ook het WAR-rapport 'Voorbij het toezien').

1 Verduurzaming

Hoe komen we in een dergelijke complexe en onzekere wereld tot meer duurzame arrangementen? Hiertoe zal moeten worden nagedacht over andere vormen van financiering, meer flexibele infrastructuur, nieuwe (technologische) arrangementen en verduurzaming van onze gebouwen en processen gelet op de energietransformatie.

2 Kwaliteit van werk

De recente publicatie van de WRR, 'het betere werk' gaat in op de vraagstukken rond de kwaliteit van werk en besteedt ook veel aandacht aan de wereld van zorg en welzijn. Zij benadrukt dat een goede kwaliteit van werk zich kenmerkt door bestaanszekerheid, een goed balans tussen werk en privé en voldoende (professionele) vrijheid. In het rapport wordt gesteld dat Nederland ten opzichte van het Europese gemiddelde de laatste jaren op alle vlakken achterop is geraakt. We herkennen dit in de wereld van zorg en welzijn.

Op een toch al schaarse arbeidsmarkt kunnen we ons een matig samenspel tussen de schakels en de ketens en deelnemers aan een netwerk niet langer veroorloven. Dit frustrleert zowel de medewerkers in zorg en welzijn, maar ook de mensen die van onze inzet afhankelijk zijn.

Snijvlakken

4

Is de wijze hoe de governance van onze instellingen is vormgegeven nog toekomstbestendig?

5

Hoe besteden we genoeg aandacht aan de zorg voor en inbreng van onze (zorgende) professionals?

6

Hoe komen we tot een bevredigende aansluiting tussen de professionals en de vraagstukken waarvoor zij zich gesteld zien, met name voor de kwetsbaren in onze samenleving?

Al met al genoeg 'food for thought' om onze tanden tot 2025 op stuk te bijten.