

## Adviesdocument Structuur NPZ Augustus 2023

### 1. Structuur, taken, organisatie en werkwijze

#### Structuur netwerk

Vermeld hier:

- Welke groepen er in het NPZ te onderscheiden zijn.
- Welke taken deze diverse groepen hebben.
- Wie verantwoording aflegt aan wie (en op welke manier).

Er zijn NPZ die onder een transmurale stichting vallen. Deze NPZ zijn dan anders gestructureerd, waardoor er andere functionarissen in de verschillende groepen kunnen zitten. Ieder netwerk is anders gestructureerd. Houd rekening met de lokale situatie.

In de praktijk blijkt dat elk NPZ zijn eigen benamingen hanteert. PZNL hanteert de benamingen strategisch, tactisch en operationeel niveau.

- Groep op strategisch niveau (benaming bijvoorbeeld stuurgroep of kerngroep).
- Groep op tactisch niveau (benaming bijvoorbeeld klankbordgroep, adviesgroep, kwaliteitsgroep of procesgroep).
- Groep op operationeel niveau (benaming bijvoorbeeld werkgroepen of projectgroepen, de meeste NPZ hebben er meerdere).

#### 1.1 Strategisch niveau

De groep op strategisch niveau is verantwoordelijk voor het bestuurlijke en financiële draagvlak, maar ook voor de beslissingen op beleidsniveau. Deze groep werkt op basis van een samenwerkingsovereenkomst, stuurt aan op hoofdlijnen en geeft de kaders waarbinnen de groep op tactisch niveau kan opereren.

#### Doelstellingen

De groep op strategische niveau streeft de doelstellingen uit de samenwerkingsovereenkomst na.

#### Taken en verantwoordelijkheden

*U kunt daarbij denken aan:*

- (Plaatsvervangende) Leden die zich actief inzetten voor het uitdragen van de missie, visie en doelstellingen van het NPZ op het gebied van palliatieve zorg binnen en buiten de eigen organisatie.
- Het nemen van besluiten die gaan over de vaststelling en uitvoering van het activiteitenplan en de bijbehorende begroting.
- Aanvragen van de netwerksubsidie bij VWS.
- Het vertegenwoordigen van het NPZ in (boven)regionale en/of **landelijke**.

**Met opmerkingen [AtM1]:** Woord toevoegen...  
netwerken?

- Hebben van een controlerende c.q. toetsende taak op het beleid, zorgdragen voor commitment en communicatie binnen de organisatie over het NPZ en het ter beschikking stellen van de noodzakelijke faciliteiten.
- Aanstellen van een netwerkcoördinator.
- Vrijstellen en mandateren van deelnemers voor de groep op tactisch niveau.
- Vaststellen van (meerjaren)beleidsplannen.
- Vaststellen van kaders en beleid van het NPZ.
- Halfjaarlijks/periodiek monitoren van de voortgang, resultaten en eventueel bijsturing van het NPZ.
- Opstellen van de begroting door de netwerkcoördinator en het daarbij voorleggen van de begroting aan de groep op strategisch niveau.
- Zorgen voor een plaatsvervangend netwerk-lid in zijn/haar organisatie tijdens zijn/haar afwezigheid.
- Het creëren van draagvlak binnen de eigen organisatie door de leden en plaatsvervangende leden.
- Verspreiden van de resultaten van de activiteiten binnen het NPZ, maar ook binnen de eigen organisatie, door de leden en plaatsvervangende leden van het NPZ.

#### Afvaardiging en mandatering

*U kunt daarbij denken aan:*

- Leden zijn vertegenwoordigers van de beschreven netwerkpartners.
- Leden zijn voorstanders van kwalitatief goede palliatieve zorg en onderschrijven de missie en visie van het NPZ.
- Leden vertegenwoordigen de deelnemende organisatie in het NPZ, binnen de bevoegdheden die zij daarvoor krijgen van hun eigen organisatie.
- De groep op strategisch niveau is zo samengesteld dat recht wordt gedaan aan alle sectoren binnen de palliatieve zorg.
- Wisseling van leden of plaatsvervangend leden wordt meteen bekend gemaakt aan de netwerkcoördinator en voorzitter.
- De netwerkcoördinator is adviserend lid van de groep op strategisch niveau.

#### Vertegenwoordigers op strategisch niveau

Bij voorkeur zijn alle relevante sectoren in zorg en welzijn vertegenwoordigd in het NPZ op strategisch niveau, inclusief patiëntenorganisaties en cliëntenvertegenwoordiging. Overweeg bij de vertegenwoordiging de wijze van betrokkenheid van partijen als PZNL, het consultatieteam palliatieve zorg en inloophuizen.

## **1.2 Tactisch niveau**

De groep op tactisch niveau is een orgaan dat bestaat uit afgevaardigde professionals uit de deelnemende partijen. Het is een plek voor het signaleren van knelpunten in de zorg en professionele ontmoeting en verdieping. Deze groep zorgt voor de beleidsvoorbereiding, beleidsvorming, de organisatie, de coördinatie en uitvoering van de palliatieve zorg.

#### Doelstellingen



De tactische groep streeft de doelstellingen uit de samenwerkingsovereenkomst na. Nadat de strategische groep bepaald heeft welke richting het beleid van het NPZ moet krijgen, geeft de tactische groep invulling aan wat dan concreet gedaan moet worden.

#### Taken en verantwoordelijkheden

*De leden en plaatsvervangend leden dragen verantwoordelijkheid voor:*

- Het (mede) formuleren van en uitdragen van missie, visie en doelstellingen van het NPZ.
- Het (mede) formuleren en uitvoeren van het (meerjaren)beleidsplan, inclusief pdca-cyclus.
- Het (mede) formuleren van het jaarplan en bijbehorende begroting.
- Het (mede) formuleren van het jaarverslag.
- Het ontwikkelen van concrete projecten en het instellen van werkgroepen en uitvoeren van het beleid.
- Het volgen van actuele (landelijke) ontwikkelingen.
- Het creëren van draagvlak bij de eigen achterban en actief met hen communiceren over de activiteiten en resultaten van het NPZ en vice versa.
- De verspreiding van de resultaten van het NPZ binnen en buiten de organisatie.
- Indien van toepassing: terugkoppeling van relevante informatie vanuit regionale en/of landelijke werkgroepen.
- Verantwoording van alle activiteiten aan de groep op strategische niveau.

#### Afvaardiging en mandatering

*U kunt daarbij denken aan:*

- De leden van de groep op tactisch niveau komen uit onder andere het middenmanagement (beleidsmatig en/of uitvoerend niveau) en hebben affiniteit met palliatieve zorg. Daarnaast hebben zij een goed netwerk binnen hun organisatie.
- De leden zijn in de eigen instelling bevoegd om veranderingsprocessen te initiëren en uit te voeren.
- De leden dragen visie en inhoud over palliatieve zorg uit bij hun collega's.
- De leden hebben kennis en ervaring met palliatieve zorg.
- De leden onderhouden hun kennis door middel van vakliteratuur, bijscholing en bezoek aan relevante congressen/ symposia en zijn op de hoogte van de ontwikkelingen in de palliatieve zorg.
- De leden zijn op de hoogte van de sociale kaart in de regio.
- De leden hebben de mogelijkheid om circa x uur per maand te besteden aan de taken van de tactische groep.

#### Vertegenwoordigers op tactisch niveau

Bij voorkeur zijn alle relevante sectoren in zorg en welzijn vertegenwoordigd op het tactische niveau in het NPZ, inclusief patiëntenorganisaties, cliëntenvertegenwoordiging en VPTZ. Overweeg bij de vertegenwoordiging de wijze van betrokkenheid van partijen als PZNL, het consultatieteam palliatieve zorg en inloophuizen.

### 1.3 Operationeel niveau

De groepen op operationeel niveau worden doorgaans werkgroepen genoemd. De groep op tactisch niveau en /of de netwerkcoördinator kan werkgroepen instellen die aan de slag gaan met het realiseren van opdrachten die de strategische groep geeft. Deze werkgroepen leggen verantwoording af aan de groep op tactisch niveau en aan de netwerkcoördinator. Een werkgroep kan tijdelijk, maar ook permanent zijn.

#### Doelstelling van deze werkgroepen

Het doel van deze groepen is het verder uitwerken van specifieke thema's en knelpunten in het NPZ binnen het kader van de samenwerkingsovereenkomst en het jaarplan.

#### Afvaardiging en mandatering

*U kunt daarbij denken aan:*

- Afhankelijk van het onderwerp en de opdracht aan de werkgroep bepaalt de groep op tactisch niveau in overleg met de netwerkcoördinator het profiel van de functionaris die deelneemt aan de werkgroep.
- De werkgroepen worden aangevuld met mensen uit de verschillende instellingen van de netwerkparticipanten op basis van expertise en ervaring met het aandachtsgebied. De deelnemende netwerkparticipanten stellen deskundige medewerkers 'om niet' beschikbaar.
- Aanvulling op basis van expertise van buiten het NPZ is mogelijk.
- Werkgroepen kunnen zelf voor afzonderlijke activiteiten een sub werkgroep instellen.
- Werkgroepen leggen verantwoording af aan de groep op tactisch niveau. Dit kan door verslag te doen van hun activiteiten in de vergaderingen van de groep op tactisch niveau en/of het sturen van de notulen aan de netwerkcoördinator.
- De werkgroep maakt per onderwerp een plan van aanpak met daarin omschreven het doel, resultaat en tijdspad.

#### Vertegenwoordigers operationeel niveau

Het verdient de voorkeur dat, afhankelijk van het thema, alle relevante (zorg)sectoren vertegenwoordigd zijn in de groep op operationeel niveau van het NPZ, inclusief patiëntenorganisaties, cliëntenvertegenwoordiging en VPTZ. Overweeg bij de vertegenwoordiging de wijze van betrokkenheid van partijen als PZNL, het consultatieteam palliatieve zorg en inloophuizen. Daarnaast kan ook worden gedacht aan onderwijsinstellingen en gemeenten.

#### 1.4 Continuïteit en samenhang

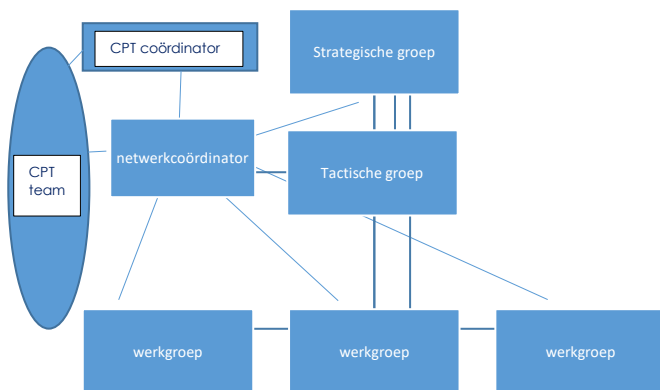
Het is belangrijk dat er tussen de drie bovengenoemde groepen verbinding is. De samenhang binnen het NPZ zorgt voor continuïteit tussen de netwerkactiviteiten. Dit komt uiteindelijk de patiëntenzorg ten goede. De netwerkcoördinator is de intermediair tussen de groepen.

##### Suggestie

Aanstellen van voorzitters van de diverse groepen die het contact onderhouden met de netwerkcoördinator.

#### 1.5 Voorbeeld organogram

Hieronder staat een voorbeeld van een organogram. Sommige NPZ vallen onder een transmurale stichting. Dan kan er ook sprake zijn van andere structuren.



## 2. Huishoudelijke reglementen

Het is verstandig om in ieder geval voor de tactische en strategische groep binnen het NPZ een huishoudelijk reglement vast te stellen. Daarnaast is het handig vooraf duidelijk te hebben wie beslissingsbevoegd is, als er zaken zijn die niet in het reglement vermeld staan.

Als een NPZ onderdeel uitmaakt van bijvoorbeeld een transmurale stichting, geldt het statuut van de betreffende stichting. Een huishoudelijk reglement is een logische uitwerking van een statuut.

### 2.1 Huishoudelijk reglement strategische groep

In het huishoudelijk reglement van de strategische groep kunnen onderstaande onderwerpen worden opgenomen:

#### Samenstelling

*U kunt daarbij denken aan:*

- Aantal leden; bij voorkeur oneven.
- Diversiteit van de groep wat betreft zorgaanbieders.
- Werving en aanname nieuwe leden.
- Verdeling van de diverse functies: bijv. de leden kiezen uit hun midden een voorzitter (indien gewenst ook een vicevoorzitter, penningmeester en secretaris).
- Schema van aftreden of rouleren van de deelnemers van de strategische groep.

Leden participeren met een bepaalde mandatering vanuit de organisatie waar zij werkzaam zijn en niet namens zichzelf.

#### Taken en verantwoordelijkheden van de voorzitter

*U kunt daarbij denken aan:*

- Stelt samen met de netwerkcoördinator de agenda op voor een bijeenkomst van de strategische groep.
- Bereidt voor en leidt de vergaderingen.
- Bewaakt en evalueert de voortgang van de activiteiten van de groep.
- Spreekt de leden aan op hun aan- of afwezigheid.

Als de voorzitter niet beschikbaar is, neemt de vicevoorzitter in overleg met de strategische groep de noodzakelijke taken over.

#### Vergaderingen

*U kunt daarbij denken aan:*

- De strategische groep vergadert gemiddeld twee keer per jaar (of zoveel vaker als tenminste drie leden van de groep dit noodzakelijk vinden).
- De vergadering gaat door bij aanwezigheid van de helft van het aantal (plaatsvervangend) leden plus één.
- De uitnodiging voor een vergadering wordt uiterlijk 7 dagen voor de geplande vergaderdatum met de agenda en bijbehorende vergaderstukken door de netwerkcoördinator aan de leden en plaatsvervangende leden gemaïld.
- De leden geven verhindering voor een bijeenkomst tijdig door aan de netwerkcoördinator.

- De notulist(e) draagt zorg voor het verslag van de vergadering. Dit verslag wordt binnen 10 werkdagen aan de leden gestuurd en op de eerstvolgende vergadering vastgesteld.

#### Besluitvorming

*U kunt daarbij denken aan:*

- Besluiten worden genomen op basis van consensus.
- Bij het ontbreken van consensus vindt besluitvorming plaats op basis van de meerderheid van stemmen.
- Besluiten van de strategische groep passen binnen het mandaat van het vastgestelde (meer)jarenplan. Andere besluiten zijn adviserend van aard. Een uitzondering daarop is een besluit dat betrekking heeft op het intern functioneren van de werkgroep, passend binnen het reglement.
- Elk lid van de strategische groep heeft één stem.
- Besluiten kunnen slechts worden genomen over kwesties die geagendeerd zijn.
- Besluiten worden met meerderheid van stemmen genomen, indien tenminste de helft plus één van de leden aanwezig is bij de vergadering. Indien dit minimumaantal stemhebbende leden niet aanwezig is, wordt het onderwerp op de eerstvolgende vergadering opnieuw behandeld. Waarbij dan besluitvorming met meerderheid van stemmen kan plaatsvinden, ongeacht het aantal aanwezige leden.
- Bij staking van de stemmen wordt het voorstel op de eerstvolgende vergadering opnieuw (zo nodig schriftelijk) in stemming gebracht. Staken de stemmen opnieuw, dan wordt het voorstel geacht te zijn verworpen.

## **2.2 Huishoudelijk reglement tactische groep**

In het huishoudelijk reglement van de tactische groep kunnen onderstaande onderwerpen worden opgenomen:

#### Samenstelling

*U kunt daarbij denken aan:*

- Aantal leden.
- Diversiteit van de groep wat betreft zorgaanbieders.
- Werving en aanname nieuwe leden.
- Verdeling van de diverse functies: bijvoorbeeld de leden kiezen uit 'hun midden' een onafhankelijk voorzitter.
- Schema van aftreden of rouleren van de deelnemers van de tactische groep.

Leden participeren met een bepaalde mandatering vanuit de organisatie waar zij werkzaam zijn en niet namens zichzelf.

#### Taken en verantwoordelijkheden van de voorzitter en vicevoorzitter

*U kunt daarbij denken aan:*

- Stelt samen met de netwerkcoördinator de agenda op voor een bijeenkomst van de tactische groep.
- Bereidt voor en leidt de vergaderingen.
- Bewaakt en evalueert de voortgang van de activiteiten van de tactische groep en de werkgroepen.
- Spreekt de leden aan op hun aan- of afwezigheid.

- Vertegenwoordigt op verzoek de strategische groep, tijdens de vergaderingen van de tactische groep.

Als de voorzitter niet beschikbaar is, neemt de vicevoorzitter in overleg met de tactische groep de noodzakelijke taken over.

#### Vergaderingen

*U kunt daarbij denken aan:*

- De tactische groep vergadert minimaal 4 x per jaar of zoveel vaker als tenminste vier leden van deze groep dit noodzakelijk vinden. Het aantal bijeenkomsten van een tactische groep wordt jaarlijks in het laatste kwartaal door de leden vastgesteld en vastgelegd in een vergaderschema.
- De leden van de tactische groep die niet in staat zijn de vergadering bij te wonen, zorgen dat het plaatsvervangend lid aanwezig is. Als ook deze niet aanwezig kan zijn, meldt deze zich uiterlijk één dag van tevoren af bij de netwerkcoördinator met een reactie op de agendapunten.
- De vergadering gaat door bij aanwezigheid van de helft van het aantal (plaatsvervangende) leden plus één.
- Elk lid van de tactische groep kan een agendapunt inbrengen.
- De uitnodiging voor een vergadering wordt uiterlijk 7 dagen voor de geplande vergaderdatum met agenda en bijbehorende vergaderstukken door de netwerkcoördinator aan de leden en plaatsvervangende leden gemaild.
- De leden geven verhindering voor een bijeenkomst 1 week voorafgaand aan de vergadering door aan de netwerkcoördinator. Het lid zorgt dat het plaatsvervangend lid volledig op de hoogte is en dat deze het lid goed kan vertegenwoordigen.
- Bij mutatie van een lid van de tactische groep zorgt de betreffende organisatie voor een nieuw lid en draagt zorg voor de overdracht. De netwerkcoördinator heeft een kennismakingsgesprek met het nieuwe lid.
- Ieder lid zorgt in zijn/haar organisatie voor een plaatsvervangend lid, die het lid van de tactische groep vervangt tijdens zijn/haar afwezigheid.

#### Besluitvorming

*U kunt daarbij denken aan:*

- Besluiten worden genomen op basis van consensus.
- Bij het ontbreken van consensus vindt besluitvorming plaats op basis van de meerderheid van stemmen.
- Besluiten van de tactische groep passen binnen het mandaat van het vastgestelde activiteitenplan en/of meerjarenbeleidsplan. Andere besluiten zijn adviserend van aard. Een uitzondering daarop is een besluit dat betrekking heeft op het intern functioneren van de werkgroep, passend binnen het reglement.
- Elk lid van de tactische groep heeft één stem.
- Besluiten kunnen slechts worden genomen over kwesties die geagendeerd zijn.
- Besluiten worden met meerderheid van stemmen genomen, indien tenminste de helft plus één van de leden aanwezig is bij de vergadering. Indien dit minimumaantal stemhebbende leden ter vergadering niet aanwezig is, wordt het onderwerp op de eerstvolgende vergadering opnieuw behandeld. Waarbij dan besluitvorming met meerderheid van stemmen kan plaatsvinden, ongeacht het aantal aanwezige leden.
- Bij staking van de stemmen wordt het voorstel op de eerstvolgende vergadering opnieuw (zo nodig schriftelijk) in stemming gebracht. Staken de stemmen opnieuw, dan wordt het voorstel geacht te zijn verworpen.