



ZKN
governance
code

Samen beter

2022



zkn
ZELFSTANDIGE
KLINIEKEN NEDERLAND

Zelfstandige Klinieken Nederland
U beter. De zorg beter.

Inhoudsopgave

ZKN governance code

1 Inleiding en doel van de governance code	4
2 Waarden van ZKN	5
3 Ontstaan en doorontwikkeling van de ZKN governance code	6
4 Scope van de governance code	7
4.1 Doelgroep governance code	7
4.2 Afbakening	7
4.3 Scope thema's	7
5 Criteria	9
5.1 Kwaliteit & Veiligheid	9
5.2 Leren & Verbeteren	10
5.3 Maatschappelijk verantwoord ondernemen	10
5.3.1 Goed werkgeverschap	10
5.3.2 Ondernemerschap	11
5.3.3 Duurzaamheid	11
5.3.4 Houdbaarheid	11
6 Naleving en toetsing van de ZKN governance code	12
Bronnen	13

1. Inleiding en doel van de governance code

Voor u ligt de governance code van Zelfstandige Klinieken Nederland (ZKN). Onze code is aanvullend op de [Governancecode Zorg](#)¹. De ZKN governance code (2022) beschrijft criteria op de thema's kwaliteit & veiligheid, leren & verbeteren en maatschappelijk verantwoord ondernemen waaraan ZKN-klinieken moeten voldoen. Jaarlijks wordt getoetst of klinieken voldoen aan deze criteria. Bovendien wordt gekeken of de code meebeweegt met (maatschappelijke) ontwikkelingen binnen de sector. Op deze wijze geven bestuurders van ZKN-klinieken continu invulling aan hun bestuurlijke verantwoordelijkheid.

Nederlandse zorginstellingen, en in het bijzonder klinieken, scoren goed op kwaliteit². Klinieken met een ZKN-keurmerk scoren gemiddeld hoger dan klinieken zonder keurmerk. ZKN zet zich als branchevereniging in om zorg in de klinieken nóg beter te maken. Er is altijd iets te verbeteren. Zo is de afgelopen jaren de focus komen te liggen op kwaliteit én maatschappelijk verantwoord ondernemen. ZKN heeft met haar leden - naast het ZKN-keurmerk wat staat voor kwaliteit en veiligheid en de Governancecode Zorg - de verantwoordelijkheid van bestuurders van klinieken vastgelegd in een eigen aanvullende governance code. Die biedt kliniekbestuurders een instrument om hun organisatie zo in te richten dat deze bijdraagt aan betaalbare en toegankelijke zorg mét oog voor de maatschappelijke rol die klinieken vervullen.

De code geeft met haar criteria sturing aan de dagelijkse praktijk van klinieken in relatie tot kwaliteit en veiligheid en maatschappelijke verantwoord ondernemen. In 2018 is de eerste versie van deze governance code ontwikkeld. De tijd heeft sindsdien niet stilgestaan. Zo zijn het Nederlandse zorglandschap en de samenleving continu in beweging. Neem bijvoorbeeld de COVID-19 pandemie – een stresstest voor het publieke en curatieve zorgstelsel – waarin klinieken een belangrijke maatschappelijke rol hebben vervuld. Klinieken vervullen een belangrijke rol in de continuïteit van de planbare patiëntenzorg tijdens de pandemie door het leveren

van (uitgestelde) zorg in samenwerking met andere zorgpartijen, zoals huisarts, ziekenhuis en zorgverzekeraar. Met de toenemende complexiteit in zorgvragen, een vergrijzende bevolking en druk op middelen is het waardevol om die lijn van samenwerking in het zorglandschap ook na de pandemie voort te zetten. Tegelijkertijd beweegt het politieke publieke debat zich naar een kritische houding ten opzichte van ondernemerschap in de zorg en bestaat er bij tijd en wijle discussie over de rol van de klinieken in het zorglandschap. Deze ontwikkelingen hebben ertoe geleid dat in 2021 de ZKN governance code herijkt en verrijkt is. Zo sluit deze tweede versie van de code aan bij de nieuwe wetgeving en gaan we in op thema's als privacy, cybersecurity, duurzaamheid en diversiteit. Thema's die ook maatschappelijk de afgelopen jaren nog prominenter op de agenda zijn komen te staan.

Deze update zal niet de laatste zijn. De code is zo opgezet dat het een 'levend' document is dat inspeelt op actuele ontwikkelingen en maatschappelijke vraagstukken. De governance code ondersteunt het constructieve gesprek binnen en buiten de vereniging, waarmee klinieken aantoonbaar hun maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen.

Hier staan wij voor.
Hier tekenen wij voor.
Hier gaan wij voor.

¹ Inmiddels is vrijwel gelijktijdig de Governancecode Zorg geactualiseerd welke vanaf 1 januari 2022 in werking is getreden. Deze code dient te worden gevolgd door ZKN-klinieken.

² Patiënten geven kliniekzorg gemiddeld een 8.8. Het hoogste cijfer in de medisch specialistische zorg. Bron: Zorgkaart Nederland.

2. Waarden van ZKN

De ZKN-leden zijn nauw betrokken bij het (door)ontwikkelen van de ZKN governance code en eerder ook bij het herijken van de ZKN-strategie (2020-2025). In beide trajecten is uitvoerig gesproken over de waarden die klinieken hanteren. Gezamenlijk en gedeelde waarden die sturing geven aan het dagelijks werk van klinieken en daarmee een integraal onderdeel vormen van deze governance code.

Kortom: waarden die aan de basis staan van onze zorg aan patiënten. Waarden die in ons DNA zitten. En dus in onze ZKN governance code.

- ZKN staat voor waardecreatie in de zorg, door het leveren van de juiste zorg op de juiste plek voor de planbare laagcomplexere zorg.
- Zelfstandige klinieken dragen bij aan een medisch-specialistisch zorglandschap waarin niet het behoud van structuren of organisaties, maar de patiëntvraag centraal staat.
- Door in synergie samen te werken met andere aanbieders van zorg (zoals ziekenhuizen) zet ZKN zich in om kwaliteit, doelmatigheid en toegankelijkheid van de planbare zorg te verbeteren.
- ZKN is zich bewust van haar maatschappelijke rol in het zorglandschap en zet zich in voor duurzame en transparante bedrijfsvoering.
- ZKN wordt (h)erkend als voorloper in het leveren van (top) kwaliteit van zorg en nazorg. Onze patiënten ontvangen hoogwaardig medisch specialistische zorg, die daarnaast ook toegankelijk en doelmatig is.
- ZKN staat erom bekend patiëntgeoriënteerde zorg te leveren en de rol van de patiënt te versterken, onder andere door persoonlijke aandacht, maatwerk en uitkomstgerichte zorg.
- ZKN levert zorg met zekerheid: onze klinieken hebben het ZKN-keurmerk waarmee we kwaliteit, veiligheid en continuïteit van zorg kunnen garanderen.
- Leren en verbeteren zit in het DNA van ZKN-klinieken. Door transparantie te bieden in kwaliteit en uitkomsten van geleverde zorg verbeteren onze klinieken niet alleen de zorg, maar ook zichzelf.
- ZKN staat voor vernieuwing in het Nederlandse zorglandschap. ZKN-klinieken zorgen voor innovatieve (behandel)methoden en dienstverlening aan patiënten.
- ZKN-klinieken dragen bij aan een veilig informatiestelsel. Leden hebben de basisprincipes van cybersecurity en privacy op orde.

De waarden zijn uitgewerkt in criteria in hoofdstuk 5 die de toepassing ervan beschrijven.

3. Ontstaan en doorontwikkeling van de ZKN governance code

De eerste versie van de ZKN governance code trad in werking in het voorjaar van 2019. De werking en naleving van de code is in mei - oktober 2021 geëvalueerd. Het resultaat: een set aangepaste criteria die zijn opgenomen in hoofdstuk 5.

De evaluatie is uitgevoerd onder externe begeleiding met een denktank van ZKN-leden en een afvaardiging van het ZKN-bestuur en bureau. De aangepaste set criteria is tijdens de ALV van 25 november 2021 door het bestuur voorgelegd aan de leden, waarna de laatste aanpassingen zijn doorgevoerd. De nieuwe code treedt in werking per 1 februari 2022³.

De ZKN governance code wordt om de drie jaar geëvalueerd en ge-up-date om continue verbetering te stimuleren in nauwe samenspraak met en raadpleging van de leden. De eerstvolgende evaluatie is in 2024. Het ZKN-bestuur is het orgaan dat uiteindelijk beslist over de definitieve wijzigingen binnen de code, met raadpleging van de ALV.

Terugblik proces 2018-2022



4. Scope van de governance code

4.1 Doelgroep governance code

Leden van ZKN moeten in beginsel voldoen aan alle criteria van de ZKN governance code, tenzij anders vermeld. De criteria zijn dan ook van toepassing op alle type lidorganisaties.

Klinieken die lid willen worden van ZKN (kandidaat-leden), moeten ook (conform bovenstaande) aan de criteria voldoen op het moment dat zij getoetst worden voor het ZKN-keurmerk.

4.2 Afbakening

De governance code omvat het gehele besturingsproces, dat wil zeggen beleid, uitvoering, verantwoording en toezicht. De governance code is aanvullend op de Governancecode Zorg en het ZKN-keurmerk.

4.3 Scope thema's

Onder bestuurlijke verantwoordelijkheid vallen drie hoofdthema's:

- Kwaliteit en veiligheid
- Leren en verbeteren
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen, onderverdeeld in de onderwerpen:
 - Goed werkgeverschap
 - Ondernemerschap
 - Duurzaamheid en houdbaarheid

De governance code omvat het gehele besturingsproces, dat wil zeggen beleid, uitvoering, verantwoording en toezicht.



Hier staan wij voor.
Hier tekenen wij voor.
Hier gaan wij voor.

5. Criteria

Op deze en de volgende pagina's staan de criteria van de governance code beschreven. Het thema bestuurlijke verantwoordelijkheid fungeert als overkoepelend principe voor de thema's kwaliteit & veiligheid, leren & verbeteren en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Bestuurlijke verantwoordelijkheid



5.1 Kwaliteit & Veiligheid

- De bestuurder is eindverantwoordelijk voor het borgen van de kwaliteit & veiligheid in de zelfstandige kliniek. Voor de dagelijkse praktijk en de uitvoering van het beleid heeft de kliniek de kwaliteitsfunctie intern belegd.
- De zelfstandige kliniek draagt op haar website en andere mediakanalen haar visie uit over de kwaliteit & veiligheid van haar patiëntenzorg.
- Zelfstandige klinieken meten de door de patiënt ervaren uitkomsten en de patiëntervaringen. Bestuurders hebben hiervoor een aanpak vastgesteld. Hierbij dient uitwerking te worden gegeven aan de keuze van beschikbare metingen (PROMS en PREMS), de wijze waarop deze worden uitgevraagd in het zorgproces, en hoe de uitkomsten en ervaringen worden meegenomen in de cyclus van continu verbeteren.
- Bestuurders zijn verantwoordelijk voor het op de hoogte zijn en blijven van vigerende wet- en regelgeving, de IGJ-indicatoren en de toetsingscriteria van het ZKN-keurmerk en het voldoen hieraan.
- Zelfstandige klinieken voldoen aan de privacy en informatiebeveiliging wet- en regelgeving (AVG en NEN7510). Klinieken borgen altijd de (data) privacy van hun patiënten door een robuust privacy- en data-beveiligingsbeleid, geïntegreerd in het strategisch plan.

Leren & Verbeteren

Leren

- Het thema kwaliteit & veiligheid is onderdeel van het periodieke opleidingsplan. Hierbij is enerzijds aandacht voor de leerbehoefte van het individu, waar bevoegdheid, bekwaamheid en persoonlijke ontwikkeling centraal staan. Anderzijds is aandacht voor opleiden op het collectieve vlak, waar het zaken betreft die met organisatieverandering en de strategische richting van de kliniek te maken hebben.
- Bestuurders zorgen samen met toezichthouders voor passende scholing en intervisie voor zichzelf en organiseren onderwijs en training over de betreffende onderwerpen voor hun personeel.
- Zelfstandige klinieken hebben aantoonbare positieve attitude ten aanzien van maatschappelijke ontwikkeling op het gebied van kwaliteit & veiligheid. Zo dragen zij bijvoorbeeld met hun expertise actief bij aan richtlijnontwikkeling, door te participeren in werkgroepen of commissies. Hierdoor borgen klinieken ook dat richtlijnen gebaseerd zijn op de specifieke situatie van klinieken. Andere mogelijkheden zijn het reageren op vragen of het leveren van commentaar op beleidstukken vanuit ZKN. Dit proces van cyclisch ontwikkelen en verbeteren gebeurt zowel binnen de klinieken als extern.
- ZKN zorgt voor een stimulering van een sector brede cyclus. ZKN signaleert de belangrijkste onderwerpen en ontwikkelingen met betrekking tot kwaliteit & veiligheid mede aan de hand van rapporten van toezichthouders, waaronder IGJ. Dit betreft onder andere de uitkomsten van de aangeleverde indicatoren.

Verbeteren

- Het thema kwaliteit & veiligheid is aan de hand van het strategisch meerjarenbeleid, de ontwikkelingen in de sector en de kliniek een vast agendapunt bij overleg op bestuurlijk/directieniveau en in de gesprekken met toezichthouders.
- Zelfstandige klinieken kunnen voorstellen tot verbetering van het ZKN-keurmerk doen aan ZKN en worden hiertoe opgeroepen.
- ZKN evalueert jaarlijks de uitkomsten onder klinieken (zoals de IGJ-indicatoren) en de voorgestelde verbeteringen voor het ZKN-keurmerk. Dan wordt besloten welke onderwerpen worden toegevoegd of verwijderd. Zo blijft het ZKN-keurmerk dynamisch.
- Zelfstandige klinieken organiseren jaarlijkse functionerings- en beoordelingscycli van medisch specialisten, verpleging en ander personeel. Daarin staat

geleverde kwaliteit van zorg, integriteit en deskundigheid centraal. Bij medisch specialisten wordt ook de rol binnen de organisatie meegenomen. Daarnaast wordt zowel tijdens als na het jaargesprek specifieke aandacht besteed aan hoe met elkaar te verbeteren op besproken thema's, zoals intervisie.

- Met de in 2021 gelanceerde SKI-tool kunnen klinieken hun indicatoren vergelijken met andere instellingen als input voor mogelijke verbeteringen. ZKN stimuleert haar leden actief hieraan deel te nemen.

5.3 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

5.3.1 Goed werkgeverschap

- Zelfstandige klinieken staan voor goed en aantrekkelijk werkgeverschap. Een kliniek zorgt voor goede arbeidsomstandigheden en een veilige werkomgeving. De werknemers worden beschermd tegen integriteitsrisico's. Dat doen klinieken door hun bedrijfs- en werkprocessen daarop in te richten (zoals functiescheiding), voorzieningen te treffen (zoals een vertrouwenspersoon of functionaris met een onafhankelijke positie binnen de organisatie) en regels op te stellen voor houding en gedrag.

*Zelfstandige klinieken
staan voor goed
en aantrekkelijk
werkgeverschap.*

- Op basis van de cao ZKN stelt een zelfstandige kliniek medewerkers in de gelegenheid om eventuele misstanden te melden. De kliniek kan daarbij terugvalen op de voorbeeldregeling Klokkenluidersregeling, zoals vastgelegd in de bijlage van de cao ZKN. Het hanteren van een dergelijke regeling draagt eraan bij dat binnen de kliniek zorgvuldig omgegaan wordt met een (vermoeden van een) misstand. In de regeling komt tot uitdrukking dat melders die te goeder trouw handelen, bescherming genieten.
- Het personeel van zelfstandige klinieken heeft arbeidsvoorwaarden volgens de cao ZKN, tenzij daar dispensatie voor is verleend conform de daartoe op-

gestelde procedure of de kliniek uitsluitend onverzekerde zorg levert.

- Zelfstandige klinieken zijn ervoor verantwoordelijk dat beleid ten aanzien van functie inhoudelijke nascholing en persoonlijke ontwikkeling wordt vastgelegd in een strategisch opleidingsplan. Dit plan dient in lijn te liggen met het strategische beleid. Het opleidingsplan zet daarnaast in op duurzaam inzetbare medewerkers. Klinieken motiveren en ondersteunen personeel bij een gezonde levensstijl, zelfontwikkeling en -ontplooiing en gezonde werkdruk.
- Elke zelfstandige kliniek houdt tweejaarlijks een medewerkerstevredenheidsonderzoek. De resultaten van dit onderzoek worden gebruikt voor permanente verbetering van de werkomstandigheden.
- Zelfstandige klinieken stimuleren diversiteit en streven naar een inclusieve organisatie.

5.3.2 Ondernemerschap

- Zelfstandige klinieken zijn zich bewust van hun maatschappelijke verantwoordelijkheid en zijn transparant over de wijze waarop zij middelen inzetten. Een zorgvuldige en integere bedrijfsvoering staat daarbij voorop. Klinieken onderschrijven de uitgangspunten in de (A)Wtza en leggen jaarverantwoording af op de wijze zoals beschreven in de (A)Wtza en diens uitvoeringsregeling, tenzij de wet hen daartoe uitsluit.
- ZKN staat voor maatschappelijk verantwoord ondernemerschap in de electieve en chronische zorg. Positieve opbrengsten in de zorgsector en in de klinieken zijn noodzakelijk om te investeren in de toekomst: die borgen dat klinieken blijvend innovatieve, duurzame en kwalitatief hoogwaardige patiëntgeoriënteerde zorg leveren. Klinieken leveren daarmee aan bijdrage aan het transformeren van het zorglandschap voor toegankelijke en doelmatige (betaalbare) zorg, nu en in de toekomst.
- Positieve opbrengsten worden slechts uitgekeerd als de continuïteit van de kwaliteit & veiligheid van de zorgverlening en van de onderneming gewaarborgd zijn.

5.3.3 Duurzaamheid

- Zelfstandige klinieken streven naar een krachtig milieubeleid waar zuinig energiebeleid onderdeel van is.
- Zelfstandige klinieken staan voor duurzaam ondernemen. Duurzaamheid maakt deel uit van het strategisch plan van individuele klinieken.
- Dit plan bevat concrete doelstellingen (denk aan de maximale CO2-footprint) en bijbehorende acties

voor onder andere het voeren van een zuinig energiebeleid (bij voorbeeld met zonnepanelen), het gebruik van groene stroom, het stimuleren van carpooling en openbaar vervoer, afvalbeleid (FSC-papier en stimulering beperking papierverbruik) en up-to-date isolatie.

Klinieken werken aan succesvolle samenwerkingsrelaties. Het patiëntbelang staat centraal.

- Zelfstandige klinieken hechten belang aan maatschappelijk verantwoord inkopen (duurzaam inkopen) en laten duurzaamheid zwaar mee te wegen in hun inkoopbeleid. Dit doen zij bijvoorbeeld door duurzaamheidsspecificaties uit te vragen bij offerte-aanvragen, en duurzaamheid mee te wegen in contractbesprekingen.
- ZKN neemt haar verantwoordelijkheid door mee te werken aan een toekomstbestendige en duurzame leefomgeving. Kennisontwikkeling en -verspreiding op het gebied van verduurzaming van de bedrijfsvoering van klinieken draagt hieraan bij. ZKN doet bovendien een verkenning naar deelname aan de Green deal Nederland 'Duurzame zorg voor een Gezonde Toekomst'.

5.3.4 Houdbaarheid

- Zelfstandige klinieken werken aan succesvolle samenwerkingsrelaties in het gezondheidszorg ecosysteem. Het patiënt-/cliëntbelang staat centraal.
- Zelfstandige klinieken zijn toegankelijk voor alle patiënten die kiezen voor klinieken en voldoen aan de indicatiecriteria vanuit de richtlijnen opgesteld door de wetenschappelijke verenigingen.
- Zelfstandige klinieken volgen de indicatiestelling zoals opgesteld door wetenschappelijke verenigingen. Klinieken werken via de methode van samen beslissen, kiezen bij gelijke meerwaarde voor non-invasieve behandelingen en zetten zich daarmee in voor passende zorg en waar mogelijk ook op (secundaire) preventie.

6. Naleving en toetsing van de ZKN governance code

Dit hoofdstuk beschrijft de wijze van naleving en toetsing van criteria uit de ZKN governance code.

Klinieken evalueren zichzelf in eerste aanleg door 'self-assessment'. In deze zelftoetsing evalueren klinieken of zij voldoen aan de verschillende criteria van de governance code. Het systeem van zelf-evaluatie stimuleert klinieken om volledig eigenaarschap te nemen met betrekking tot bestuurlijke verantwoordelijkheid en het naleven van de criteria. Ook biedt het gelegenheid tot reflectie op de criteria en de wijze waarop hier invulling aan wordt gegeven. Zelfevaluatie beperkt bovendien de kosten van verificatie, omdat de ZKN-klinieken zelf alle informatie hierover al verzameld hebben in het kader van de zelftoetsing.

Deze zelf-evaluatie wordt gedeeld met de Raad van Toezicht (RvT). De zelftoetsing wordt vervolgens als onderdeel meegenomen in de jaarlijkse ZKN-keurmerk audit. Auditoren van de certificerende instanties zullen bekijken of de [self-assessment](#) aanwezig en ingevuld is, maar zullen daar geen inhoudelijk oordeel over vellen.

De uitkomsten van de self-assessment worden op verzoek gedeeld met ZKN. ZKN gebruikt deze assessments om op geaggregeerd niveau de werking en naleving van de code te monitoren. Klinieken worden in het assessment uitgenodigd een toelichting te geven op de wijze waarop invulling is gegeven aan de criteria. Op basis van de gedeelde self-assessments zal ZKN ook thema's identificeren en selecteren die geagendeerd zullen worden voor te organiseren bijeenkomsten met leden. Daar waar (nog) niet voldaan wordt aan een criteria is een toelichting verplicht.

De nieuwe code gaat in per 1 februari 2022. Voor klinieken die in februari 2022 geaudit worden voor het ZKN-keurmerk is er nog de mogelijkheid om het self-assessment behorende bij de ZKN governance code (2019) te gebruiken. Ter voorbereiding op de ZKN-keurmerk audits die starten vanaf 1 maart 2022 moet het nieuwe self-assessment worden ingevuld.

Zelfevaluatie bevordert reflectie en eigenaarschap en beperkt kosten.

Bronnen

- ZKN Evaluatie pilotfase 2019-2021, Eindrapportage
- Cao ZKN 2021-2022
- ZKN Strategiedocument 2020-2025
- Self-assessments gedeeld met ZKN (2020-2021)
- Toetsingscriteria ZKN-keurmerk
- Governancecode Zorg, 2017
- Corporate governance code
- (Aanpassings-) Wet Toetreding Zorgaanbieders en onderhavige uitvoeringsbesluiten en – regelingen
- Jaarlijkse rapportages IGJ, het resultaat telt
- IGJ, Gezond Vertrouwen, 2018
- Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen Nederland
- The European Code of Conduct for Research Integrity
- IGJ, zorg: zelfstandige klinieken onder de maat
- Wetsvoorstel Wet vergroten investeringsmogelijkheden in medisch specialistische zorg
- Pianoo: maatschappelijk verantwoord inkopen
- Green Deal Nederland
- Regeling verslaglegging WTZi (RVW)
- RJ-Uiting 2106-7: Richtlijn 655 Zorginstellingen

**Dit is een publicatie van brancheorganisatie Zelfstandige
Klinieken Nederland, 2022. Versie: ZKN.GC.V1.22**

*Dit document is met de meeste zorgvuldigheid samengesteld. ZKN aanvaardt
geen aansprakelijkheid voor mogelijke gevolgen die zouden kunnen voortvloeien
uit het gebruik van deze publicatie.*



**Zelfstandige
Klinieken
Nederland (ZKN)**

**info@zkn.nl
www.zkn.nl**

**Zelfstandige
Klinieken
Nederland (ZKN)**

info@zkn.nl
www.zkn.nl



Zelfstandige Klinieken Nederland
U beter. De zorg beter.