



# Vernieuwend Verantwoorden

Veelbelovend en weerbarstig

Ipse de Bruggen



JP van den Bent stichting



Estinea



Esdéje-Reigersdaal



Abrona





# Ruimte en vertrouwen geven heeft gevolgen voor de verantwoording

**In de gehandicaptenzorg draait het bij uitstek om de langdurige relatie tussen mensen die ondersteuning bij hun leven krijgen en mensen die deze ondersteuning bieden. Wij zien dat de huidige verantwoording anders kan én anders moet. Daarom willen we ons verantwoorden over wat we doen op een manier die aansluit bij onze werkwijze. Gezamenlijk zetten we stappen om dit daadwerkelijk te realiseren. In dat proces houden we elkaar scherp.**

In deze publicatie vertellen wij over onze ambities en ervaringen met vernieuwend verantwoorden. Deze manier van verantwoorden laat ons naar onszelf kijken: doen we de goede dingen en doen we die dingen goed? Dat vraagt om reflecterend vermogen: praten over wat beter kan. Gezamenlijk experimenteren wij hoe we de zorg op andere wijze extern kunnen verantwoorden, namelijk integraal, eenvoudig en aansluitend bij de context van de praktijk. Met andere woorden: vertellen wat je doet en daarvan leren.

Uit de verhalen in deze publicatie blijkt dat de aandacht die uitgaat naar 'verantwoorden op een andere manier' een krachtige impuls geeft aan het nadenken over wat kwaliteit van zorg is en het verbeteren van die kwaliteit. Verantwoording is namelijk niet mogelijk als keuzes die worden gemaakt niet bespreekbaar zijn en als mensen niet aan te spreken zijn op de gevolgen van die keuzes.

De manier waarop wij kwaliteit inzichtelijk maken verschilt per organisatie. Stimuleren van eigenaarschap, aanspreekbaar

zijn, continu leren en verbeteren, professionaliteit, transparantie en vertrouwen zijn uitgangspunten die we met elkaar delen. De verantwoording doen we aan de hand van vier pijlers van kwaliteit: dienstverlening, medewerkers, middelen en intern toezicht en besturing. Verhalen geven daarbij betekenis aan de cijfers. We leveren geen blauwdruk op voor de sector, maar realiseren met elkaar een beweging, waardoor verantwoorden bijdraagt aan leren en ontwikkelen. We zien dat het geven en krijgen van ruimte en vertrouwen tot minder administratieve lasten leidt en tot meer tijd die de professional kan inzetten voor de cliënt. Wij nemen daarom deel aan het 'Experiment vernieuwend verantwoorden' van de NZa, dat specifiek ruimte biedt voor de Wlz. Onze ambities zijn echter breder, want die hebben betrekking op alle geleverde ondersteuning aan cliënten, dus ook de zorg die vanuit de Wmo of Zvw geboden wordt.

We zetten met elkaar mooie stappen in het realiseren van een nieuwe werkelijkheid. We ervaren veel positieve effecten van vernieuwend verantwoorden, zowel binnen

als buiten onze organisaties. KPMG begeleidt ons in dit traject, en hebben ons geïnterviewd. De uitkomsten hiervan delen we door middel van deze publicatie. Met deze publicatie willen wij zorgaanbieders, externe toezichthouders, zorgkantoren, zorgverzekeraars, gemeenten en andere belanghebbenden inspireren om de beweging te continueren en te versnellen. Graag gaan we ook met u in gesprek om samen deze beweging voorwaarts te maken.

**Andrea van Steensel**  
**Arnoud Aikema**  
**Beatrijs van Riessen**  
**Tanja Scholten**  
**Toke Piket**



**Het reflecteren met elkaar heeft een stevig leereffect.**



# ‘Met Vernieuwend Verantwoorden winnen wij aan kwaliteit’

Een mogelijkheid om afvinklijstjes af te schaffen? Jazeker. Maar dat is absoluut niet de kern van het experiment Vernieuwend Verantwoorden, zo is de ervaring van de JP van den Bent stichting. “De kern is dat we onderzoeken hoe wij onze verantwoording kunnen gebruiken om te leren en om te ontwikkelen”, zegt Tanja, bestuurder van ‘de JP’. Renske, begeleider: “Het gesprek over hoe wij ons werk doen, is nu veel intensiever. Het is best spannend om te praten over de keuzes die maakt in je werk, maar ik krijg er energie van.”

“Verantwoorden betekent voor ons: laten zien wat we doen, hoe we leren en hoe we daarover de dialoog hebben.” Dat is wat Tanja Scholten en Renske de Brouwer uitdragen in het gesprek. Het is zeker geen volledige omschrijving, want veel elementen van het experiment blijven erin onbenoemd. Maar de strekking ervan komt geregeld terug. Bijvoorbeeld als Tanja benadrukt dat het nodig is voortdurend in herinnering te roepen ‘voor wie we het eigenlijk doen’, namelijk de mensen die ondersteuning krijgen bij de JP en de mensen die daar werken.

“Wij zijn een lerende organisatie die in de basis zijn verantwoording aflegt aan onze cliënten en hun verwanten. Dit doen we door het ware verhaal te vertellen, kwetsbaar te zijn en te laten ervaren. Deze verhalen vormen een belangrijk deel van de interne en de externe verantwoording. Hiermee laat de JP zien hoe zij werkt, en niet zozeer wat een uitkomst is. Elke situatie is immers anders. Dit is een continu proces waarin we kijken naar kwaliteitsbewustzijn en leervermogen. De verantwoording gaat

bij ons over vier pijlers van kwaliteit waarin we zowel cijfers als verhalen laten zien. In het integraal verantwoordingsdocument ‘Zicht op de JP’ zijn we aan de hand van een aantal specifieke thema’s in gesprek gegaan met mensen. Op basis van die dialoog leren we en kunnen we de ondersteuning die we bieden weer verder verbeteren.”

“Cultuur en waarden vormen de kern van JP. Ze definiëren ons in ons dagelijks werk, ze bepalen hoe we ons gedragen, welke keuzes we maken en op welke manier we binnen en buiten de organisatie samenwerken. De continue dialoog hierover houdt ons scherp. Dit jaar hebben we reflectietafels georganiseerd rondom een aantal thema’s. Tijdens die gesprekken maken we inzichtelijk wat ons werk oplevert voor de mensen die ondersteuning krijgen en dat schrijven we op. Die inzichten en verhalen vormen een onderdeel van ons proces van continu verantwoorden, want dat is onze volgende stap. Verantwoorden doe je niet één keer per jaar in een document, het is een

voortdurend proces.” ‘Zelf nadenken over wat het belangrijkste is’ komt ook aan de orde als Renske vertelt over de gesprekken die zij opzette en voerde over de manier waarop JP zich ging verantwoorden over de uitvoering van de Wet zorg en dwang. Ze nam deel aan de reflectietafels over dat onderwerp. Als begeleider was ze zelf betrokken bij een casus die in het integrale verantwoordingsdocument van de JP van den Bent stichting over 2020 uitgebreid wordt behandeld: een zelfstandig wonende vrouw die ondersteuning krijgt van de JP, maar ‘s avonds geregeld in de auto stapte nadat ze alcohol had gedronken. Na veel vijven en zessen is afgesproken dat ze nu elke dag aan het eind van de middag haar autosleutels inlevert bij een begeleider. Die - vrijheidsbepalende - afspraak leidt echter nog geregeld tot discussies met haar.

Renske: “In onze verantwoording draait het erom dat alle dilemma’s rondom zo’n situatie open op tafel komen. Wij willen ons verantwoorden over hoe we deze wet toepassen en dat doen we volgens ons niet door alleen maar te beweren dat wij altijd

## JP van den Bent stichting



**Renske de Brouwer**  
Begeleider

**Tanja Scholten**  
Bestuurder







de enige juiste beslissing nemen. We willen juist laten zien hoe complex en veelzijdig de praktijk vaak is en dat je van mening kunt verschillen over wat in een bepaalde situatie 'goede ondersteuning' is. In dergelijke situaties is dan het belangrijkste dat alle betrokkenen zich bewust zijn van die dilemma's en dat er open gesproken kan worden over de verschillende argumenten voor en tegen een beslissing. Deze vorm van reflecteren willen we in toekomst vaker in gaan zetten."

Die gesprekken werden volop gevoerd in de voorbereiding van het verhaal over deze casus, onder meer tijdens de genoemde reflectietafel. "Wij nodigden daarbij ook mensen uit van buitenaf: collega's van andere locaties, ouders van cliënten, deskundigen, en onze accountant. De frisse blik van die mensen was soms zeer verhelderend."

Zo mondde deze manier van verantwoordend uit in één grote leerervaring, vat Renske samen. "We hadden de gelegenheid uitgebreid stil te staan bij hoe we het nu echt doen en dat was voor alle betrokkenen zeer waardevol. Voor je

ontwikkeling als professional is het goud waard en je ziet ook dat we sommige dingen veranderd hebben naar aanleiding van deze reflectietafels. Het gesprek over hoe wij ons werk doen, is nu veel intensiever. Het is soms spannend, maar ik krijg er energie van."

Wat Tanja betreft is die leerervaring de kern van de visie op verantwoordend die de JP de afgelopen jaren ontwikkelde. "Een lijstje afvinken, daar leer je niets van. Dit experiment sluit dan ook aan op het programma (Ont)Regel de Zorg van het ministerie van VWS, dat de administratieve lasten in de zorg wil terugbrengen. Maar onze ambitie gaat verder: wij willen verantwoordend direct laten aansluiten op ons ondersteuningsproces en we willen het gebruiken om te leren en om te ontwikkelen. Met andere woorden: met Vernieuwend Verantwoordend winnen wij aan kwaliteit."

De JP praat hierover met praktisch alle externe stakeholders, geeft Tanja aan. "We kunnen alleen in dialoog vooruitgang boeken. Maar wij geven wel aan dat we wat betreft onze informatievoorziening

en verantwoording niet meer aan elk wens van elke partij kunnen voldoen. Het gaat immers om tientallen verschillende organisaties en vele daarvan stellen specifieke informatie-eisen. Daaraan tegemoet komen zou te veel ten koste gaan van ons primaire proces."

"Maar het gaat ook om een principiële punt en op dat punt wordt het vertrouwen in elkaar cruciaal: wij vinden dat wij ons uitstekend kunnen verantwoorden op grond van de informatie die wij intern nodig hebben om 'in control' te zijn. Wij stellen als organisatie intern vast wat kwaliteit van dienstverlening is en we stellen vast of die kwaliteit ook wordt geleverd. Van de organisaties waarmee wij samenwerken, vragen wij om te beginnen dat ze ons vertrouwen in de manier waarop we dat doen, namelijk door continu met elkaar de dialoog te voeren. Daar krijgen wij gelukkig steeds vaker een positief antwoord op en dat is dan het fundament waarop wij samen kunnen bouwen aan nieuwe manieren van verantwoordend: eenvoudiger, waardevoller en relevanter."



**We kunnen  
alleen in dialoog  
vooruitgang  
boeken.**

# ‘Vernieuwend Verantwoorden verenigt de organisatie’

Vernieuwend Verantwoorden past bij Ipse de Bruggen in een meerjarig traject dat moet uitmonden in een grotendeels geautomatiseerde en gerobotiseerde administratie, die geheel in het teken staat van het verbeteren van de zorg. Henny, directeur Services, en Rogier, regiomanager Kind en Jeugd, zagen in de eerste fases van dit traject hoe twee werelden één werden. Rogier: “In kleine kerngroepen werkten alle disciplines samen aan overzichtelijke deelprojecten. Er ontstond een wij-gevoel. De cliënt staat centraal, zo beseften alle deelnemers, maar net zo goed deelden zij de ervaring dat werken aan de bedrijfsvoering ook helpt om de zorg te verbeteren.”

Samen kleine stappen nemen en samen de succesjes vieren. Wat Henny betreft hebben die twee onderdelen veel bijgedragen aan het welslagen van het programma Basis op Orde, dat Ipse de Bruggen vorig jaar afrondde. Het was het eerste deel van wat een viertrapsraket moet worden, op weg naar een vlekkeloze aansluiting van administratie op zorg en van zorg op administratie. “Over een aantal jaren moet het mogelijk zijn om op 2 januari de verantwoording van het afgelopen jaar met één druk op de knop te tonen. Dat is mijn droom. Nu zijn we vaak nog tot mei of juni bezig met het ophalen van allerlei documenten.” Verhoogt die droom dan de kwaliteit van de zorg? “Jazeker. Want het grootste deel van die administratie zal geautomatiseerd of gerobotiseerd zijn, zodat er meer capaciteit beschikbaar is voor de zorg. Zoals onze bestuurder zegt: “de zekerheid dat alles goed en overzichtelijk geregeld is, geeft iedereen de ruimte om het weer te hebben over de dingen waarvoor mensen in de zorg gaan werken.”

Fase twee van dit project is nu aangebroken en daarin wordt een begin wordt gemaakt met het zo ver mogelijk automatiseren van de processen die ‘op orde’ zijn gebracht, in combinatie met het vernieuwen van verantwoordingsinstrumenten. Vanaf volgend jaar moet die vernieuwde verantwoording worden uitgebreid naar de zorg zelf. Mede door de eerdere automatisering ontstaat de ruimte om met elkaar het gesprek over de zorg te voeren. Zorgmanagers zullen dat gaan doen naar aanleiding van maandelijkse rapportages. In de vierde fase moet robotisering er dan toe leiden dat deze ruimte nog beter benut kan worden.

Een keur aan externe stakeholders, een keur aan verschillende contracten, een zeer breed zorgpakket en vele locaties maken van Ipse de Bruggen een veelzijdige, maar ook een complexe organisatie. De zorgmedewerker had daar last van, zegt Rogier. “In het verleden was het gebruikelijk om je daar zo min mogelijk van aan te trekken: eerst maar goede zorg

verlenen en dan keek je later wel hoe je de administratieve kant regelde. Maar dat was niet houdbaar. Met Basis op Orde hebben we daar verandering in aangebracht. Veel processen zijn bijvoorbeeld kortcyclischer geworden: meteen registreren, meteen accorderen, et cetera. Dat werkt prettiger voor zorgmedewerkers - ze worden dan later niet gevraagd om de administratie alsnog in orde te maken - en aan de achterkant scheelt het ook veel. De afkeur door zorgkantoren is bijvoorbeeld nog maar 10 procent van wat het was en bovendien is de accountant tevreden. Dus hoeft die veel minder uren te besteden aan de controle.”

Het grote winstpunt van Basis op Orde was wat Rogier betreft het overbruggen van de kloof tussen zorg- en administratiemedewerkers. “Het waren toch twee verschillende werelden. Daar is nu echter geen sprake meer van. Er werd door alle disciplines intensief samengewerkt en men vond elkaar in het besef dat de cliënt weliswaar centraal staat, maar dat werken aan de bedrijfsvoering geen geïsoleerde



**ipse**  
de bruggen

**Andrea van Steensel**  
Bestuurder



**Henny Westdijk**  
Directeur services



**Rogier Comello**  
Regiomanager







activiteit is. Dat helpt namelijk óók om de zorg voor de cliënt te verbeteren.”

Henny: “Je hebt elkaar nodig, samen lever je de zorg en het omliggende proces. Natuurlijk heeft iedereen zijn eigen taken, maar dat betekent niet dat je elkaar niet kunt helpen.”

Die lessen neemt Ipse de Bruggen ook mee in de uitvoering van het experiment Vernieuwend Verantwoorden. “Ook daar is een kloof te overbruggen”, ziet Rogier. “We zijn het er allemaal over eens dat je moet kunnen laten zien wat je doet, maar bij heel veel verantwoordingseisen vragen wij ons toch af of de cliënt daar eigenlijk wel bij gebaat is. Een ander aspect is dat medewerkers zich al gauw gaan afvragen of ze het wel goed doen, als je hen vraagt al hun handelingen te beschrijven. Dat is ongewenst. Vroeger ging je gewoon een potje voetballen met cliënten, nu moet je opschrijven dat

je dat gaat doen en beargumenteren waarom. Wij vinden dat we meer moeten vertrouwen op het professionele oordeel van de zorgmedewerker en dat we ervoor moeten waken dat de autonomie van de zorgmedewerker wordt ondergraven.”

Nieuwe vormen van verantwoording worden daarvoor nu ontwikkeld. Met name de verantwoording over de kwaliteit van de zorg zal direct in het belang van de cliënten zijn, zo verwacht Henny. “Dat zal geen jaarlijkse papieren exercitie zijn. Je wil vaker de dialoog over hoe de zorg beter kan, bijvoorbeeld door de manager vaker cliënten te laten bezoeken. Hij spreekt met hen en met de behandelaren, bekijkt de zorgbehandelplannen en gaat na of er ruimte is voor verbetering. Zijn bevindingen worden direct besproken en daar kan dus direct, voor de betreffende locatie, een kwaliteitsimpuls vanuit gaan. Zo zorg je dat kwaliteit een gespreksonderwerp blijft.”

Ook wat verantwoording betreft worden de cycli dus korter, de stappen kleiner. Henny: “Je krijgt een veel mooiere tuin als je elke week in een uurtje alles even naloopt, dan als je twee keer per jaar een weekend neemt voor groot onderhoud.” Ipse de Bruggen brengt dat met Basis op Orde al in praktijk. Rogier hoopt dat de verbeteringen in het kader van Vernieuwend Verantwoorden minstens evenveel effect hebben. Dat is goed voor de cliënt en goed voor de medewerker: die kan zich op zijn kerntaken richten. “We hopen uiteindelijk ook dat de arbeidsmarkt dat oppikt”, zegt hij. “We willen dat mensen ervaren dat het prettiger werken wordt in de zorg, omdat organisaties erin slagen het administratieve deel tot een minimum te beperken.”



**Laten we ruimte  
organiseren  
met slimmer  
organiseren.**

# ‘Vernieuwend Verantwoorden brengt ons terug naar de essentie’

**Organisatie- en systeemeisen leiden meer dan eens de aandacht af van waar het werkelijk om gaat in de zorg. “Vaak zijn het rituelen waarvan niemand zich afvraagt of de cliënt daar eigenlijk wel beter van wordt”, zegt Beatrijs, bestuurder van Estinea. Daarom doen wij mee aan het experiment Vernieuwend Verantwoorden. Begeleider Helly ervaart het resultaat: “Wij kunnen nu vooral met de bewoners aan het werk zijn. Er is meer ruimte om te zorgen dat zij kunnen leven zoals zij dat prettig vinden.”**

“Ik vind soms dat dingen die ik als bestuurder verplicht ben te doen, niet gaan over de essentie”, zegt Beatrijs. Meedoen aan Vernieuwend Verantwoorden is voor Estinea een kans te snoeien in die ‘rituelen’. “Vaak zijn het dingen die medewerkers zelfs afleiden van hun opdracht, zoals verantwoording over zaken die niet de zorg aangaan. Die in de weg staan om oprechte aandacht te schenken aan de cliënten, en zo een bijdrage te leveren aan hun levensgeluk. Dat kan toch niet de bedoeling zijn?”

Vernieuwend Verantwoorden staat in het teken van het verwijderen van veel van die ballast. Dat lukt, ervaart Helly, begeleider op een locatie met zes cliënten met ‘moeilijk verstaanbaar gedrag’. “We krijgen er echt energie van. Want we zijn veel meer bij de bewoners dan voorheen en hoeven minder op kantoor te zijn voor allerlei administratieve taken. Dat vergroot allemaal ons werkplezier.”

Overigens draagt de zelfsturing, die Estinea steeds verder ontwikkelt, daar ook aan bij.

Dit houdt in dat het team verantwoordelijk is voor de kwaliteit van de zorg. Een regiomanager ondersteunt meerdere teams in hun ontwikkeling en bij specifieke vragen kan het team een beroep doen op een gedragskundige. “Maar wij, het team, kunnen werken zoals wij het goed vinden”, zegt Helly, “en daar sluiten de nieuwe manieren van verantwoordeten heel goed bij aan.”

Goede communicatie is een absolute vereiste voor deze werkwijze, geeft Helly aan, in combinatie met een positieve houding. “Altijd de dialoog aangaan, daar hebben we het veel over met elkaar. En we geven elkaar de ruimte en het vertrouwen, we benaderen elkaar positief. Dit is dus het tegengestelde van een afrekencultuur. Fouten, daar willen wij juist van leren.”

Op alle fronten de dialoog voeren: ook Beatrijs vindt dat een cruciaal onderdeel van de stappen die Estinea intussen gezet heeft met Vernieuwend Verantwoorden. “Je weet niet wat je niet weet. Terwijl daar veel tussen kan zitten wat je wel wilt weten, en

soms zelfs móet weten. Daarom willen we dat medewerkers, managers, bestuurders en alle collega’s binnen Estinea de ruimte voelen en ervaren om met elkaar in gesprek te zijn, elkaar te bevragen en scherp te houden over wat goed gaat en wat we kunnen verbeteren. Want in de dialoog breng je elkaar ook op nieuwe ideeën.”

Deze nieuwe manier van verantwoordeten kreeg het afgelopen jaar de vorm van een krant. In de hele organisatie werden daarvoor verhalen opgehaald: succesverhalen, maar ook verhalen die schuren. Juist die laatste categorie geeft immers aan hoe Estinea handelt als het ‘spannend’ wordt en dat zijn ook vaak de momenten die bepalend zijn voor de ervaren kwaliteit van de zorg. De kern van de verhalen is altijd tweeledig: ten eerste vertellen wat je doet en ten tweede vertellen welke afwegingen je maakt of maakte om dat zo te doen. Beatrijs: “Dat is voor ons de kern van verantwoordeten.”

Deze verantwoording in de vorm van ‘vertellen’ sluit praktisch naadloos aan bij

**Estinea**   
Jouw leven, jouw kracht, onze steun



**Helly Rassing**  
Persoonlijk begeleider

**Beatrijs van Riessen**  
Bestuurder







de praktijk van alledag. En dat geldt dus niet voor het traditionele verantwoorden in de vorm van 'tellen'.

Beatrijs: "De standaard kwartaalrapportages hebben we afgeschaft. Dat was een heel boekwerk met cijfers en formaliteiten. We waren altijd enorm druk met het verzamelen van al die informatie, maar als het klaar was, gebruikten we die nauwelijks voor interne sturing."

De buitenwereld kan daar nog weerbarstig op reageren, zo is de ervaring. "Wij zetten in op een evenwichtige combinatie van tellen en vertellen, maar tegelijkertijd zien we dat zowel wijzelf als de buitenwereld nog vast kunnen zitten in de oude rituelen. Voor ons gaat het dan bijvoorbeeld om de jaarrekening en om de focus op de AO/IC. Voor de buitenwereld zijn dat allerlei verantwoordingspatronen. Het blijkt telkens weer dat we die rituelen niet zomaar achter ons kunnen laten."

Estinea ziet in de resultaten van Vernieuwend Verantwoorden daarom ook een groot pleidooi om dat wel te doen, om zorgorganisaties de ruimte te geven andere, meer passende werkwijzen te ontwikkelen. Helly: "Wij medewerkers krijgen van de organisatie alle ruimte om ons met deze nieuwe manieren van werken te ontwikkelen. Het zou fijn zijn als de buitenwereld Estinea ook deze ruimte geeft."

Werken aan acceptatie is een belangrijke ambitie voor de komende tijd, stelt Beatrijs. "Zoals gezegd, intern bereiken we nu veel met deze manier van werken. Medewerkers nemen steeds meer de ruimte, en we moedigen hen aan dat nog veel meer te doen. Maar met externe stakeholders zullen we nog veel gesprekken moeten voeren om ook hen onderdeel te laten zijn van deze nieuwe beweging."

De weerbarstigheid zit hem namelijk niet alleen in oude patronen. Er komen ook nieuwe obstakels bij. Beatrijs wijst op de Wet zorg en dwang, die nieuwe verplichte registraties met zich meebrengt en vraagt om analyses op centraal niveau. "Jammer genoeg biedt de NZa alleen experimenteerruimte in de Wlz, en valt deze nieuwe wet buiten het experiment. Ik zou het prachtig vinden als we de inspectie en het ministerie van VWS bereid kunnen vinden ook rond deze nieuwe wet experimenten toe te staan. Waarbij wij dan volgens de bedoeling van die wet kunnen handelen, maar in de uitvoering ervan onze eigen keuzes kunnen maken. We hebben laten zien dat dit in de Wlz kan. Dus staan we te popelen om die positieve ervaring toe te passen op andere gebieden."



**Dus staan we te popelen om die positieve ervaring toe te passen op andere gebieden.**





# ‘Met Vernieuwend Verantwoorden willen wij bruggen slaan’

**Er gaapt een diepe kloof tussen de leefwereld van cliënten en de regels van het zorgsysteem. Arnoud, bestuurder van Esdégé-Reigersdaal: “We kunnen als zorgorganisatie wel roepen dat de cliënt centraal staat, maar de systeemvereisten ondersteunen dat niet.” Het experiment Vernieuwend Verantwoorden kan een rol spelen in het overbruggen van die kloof, denkt Maarten, ondersteuner bij LOEK West-Friesland. “We zoeken voortdurend het gesprek op met de gemeenten, juist over de tegenstellingen. We moeten er toch samen uit zien te komen.”**

Andere werelden. Overtuigingen over wat goede zorg is zetten Esdégé-Reigersdaal ertoe aan de zorg zo dicht mogelijk op de cliënt te organiseren. Arnoud: “We streven naar een hele platte organisatie: individuele zorgprofessionals krijgen alle ruimte om te doen wat nodig is en ze reflecteren gezamenlijk op de vraag of ze daarin slagen of niet.” Overtuigd dat geld goed besteed moet worden, vragen financiers van zorg echter alleen financieel gedreven rapportages. “En dat gaat alleen over geld; de gesprekken tussen ons, gemeenten, zorgkantoor en verzekeraars gaan vrijwel uitsluitend over tarieven, inverdienen, toebedelen, et cetera. Dat staat eigenlijk haaks op onze dagelijkse praktijk: hoe kunnen we zo goed mogelijke zorg leveren?”

“Kun je het met elkaar wel hebben over rechtmatigheid van zorg als je niet eerst het gesprek hebt gevoerd over wat goede zorg is”, vraagt Arnoud zich af. “Daarom zetten wij in op ruimte, reflectie en een goede relatie met de cliënt voor onze medewerkers. En de focus op het resultaat

van zorg is in meerdere zorgsectoren een bron van misverstanden.” Maarten: “Wat vandaag goed gaat, kan morgen zomaar weer fout gaan. We willen bijvoorbeeld een cliënt een dagstructuur aanleren. Dat kan een tijd lang tot goede resultaten leiden. Maar dan gooit een onverwachte gebeurtenis roet in het eten, en dan lijkt het alsof we weer opnieuw moeten beginnen. Heeft die eerdere zorg dan geen resultaat gehad? En moet de zorginstelling daarop worden afgerekend?”

De deelname aan het experiment Vernieuwend Verantwoorden gebruikt Esdégé-Reigersdaal als extra aanleiding om met externe stakeholders om de tafel te gaan zitten om deze voorbeelden over hoe zij hun werk doen en wat ze verstaan onder goede zorg te bespreken. “Aan de hand van Vernieuwend Verantwoorden willen we bijvoorbeeld met gemeenten wél dat gesprek aangaan over wat we aan beide kanten van de tafel eigenlijk onder goede zorg verstaan”, aldus Arnoud. Dergelijke gesprekken moeten dan leiden tot het afgeven van betere beschikkingen. “Dat

wil zeggen, beschikkingen die zich niet beperken tot het aantal uren dat aan een cliënt besteed kan worden, maar die gericht zijn op het geven van de mogelijkheid en de ruimte om de wenselijke en noodzakelijke zorg te verlenen.” In veel gevallen immers kunnen cliënten zelf moeilijk aangeven hoeveel zorg zij nodig hebben. En van sommige vormen van zorg - zoals het al genoemde aanleren van een dagstructuur - zijn de resultaten (in ieder geval op korte termijn) niet in kengetallen te vangen.

Maarten gaat ervan uit dat gemeenten nog veel meer kennis van de gehandicaptenzorg nodig hebben om goede beschikkingen te kunnen afgeven en om de beheersing op een goede manier in te richten. Als voorbeeld noemt hij de praktijk dat cliënten, met een langdurige zorgvraag, in de Wmo elk jaar weer bij de gemeenteconsulent moeten komen uitleggen wat hun beperkingen zijn. “Cliënten hebben daar last van. Telkens weer hun levensverhaal vertellen, telkens weer aangeven wat ze allemaal niet kunnen. Terwijl wij hier in de zorg juist benadrukken



esdégé-reigersdaal



**Maarten Gorter**  
Persoonlijk begeleider

**Arnoud Aikema**  
Bestuurder





wat iemands mogelijkheden zijn, wat er goed gaat. Omdat wij ervan overtuigd zijn dat bij goede zorg een dergelijk uitgangspunt hoort.”

Hij grijpt daarom elke mogelijkheid aan gemeentes voor te lichten of op andere manieren bij te staan. “Sommige gemeenten willen alles in eigen hand houden, maar dan loopt de werkdruk zo op dat ze daarmee in de problemen komen. Wij bieden dan bijvoorbeeld aan om de intake over te nemen van de consulenten. Ook geven we heel graag meer voorlichting over onze doelgroep. We hebben onlangs een wethouder begeleid op een bezoek aan een cliënt, om te laten zien hoe de hele systematiek uitpakt voor de mensen waar het om gaat. Achteraf gaf hij aan geschrokken te zijn. Maar hij vond het waardevol om zo met zijn neus op de feiten te worden gedrukt. En wij vonden het weer heel mooi dat hij openstond om die nieuwe kennis op te doen.”

Meer begrip kweken bij gemeentes staat ook bij Arnoud bovenaan het lijstje ambities. “Daar hopen we de komende tijd stappen in te zetten. Experimenteren met andere werkwijzen rond contracteren en handhaving, good practices opzetten... Ook het zorgkantoor willen we daarin meenemen. Wij hebben daar een prima en betrouwbare partner in, maar qua verantwoording overheerst daar nog de klassieke houding. Terwijl wij ruimte nodig hebben voor die experimenten.”

Startpunt is wat Arnoud betreft de verantwoording van wat Esdégé-Reigersdaal doet en wat de organisatie verstaat onder goede zorg. “Ik wil mij graag verantwoorden, want ik wil duidelijk maken dat het geld goed besteed is. Maar ik twijfel of een jaarrekening er in dat verband wel toe doet. Sterker nog: ik denk dat een jaarrekening in dat verband alleen maar afleidt. Want wat leveren wij op, wat is onze bijdrage? Dat gaat over zoveel schijven, onze impact heeft zoveel maatschappelijke

dimensies... Daarom willen wij praten over de kaders waarbinnen wij het vertrouwen kunnen krijgen om een groot deel van de financiële verantwoording achterwege te laten en de focus te houden op de zaken die voor de kwaliteit van zorg van belang zijn.”

Welke andere vormen van verantwoording komen daarvoor in de plaats? “Dat gaan we dus samen met onze externe stakeholders bespreken. Wat dat betreft zetten we met Vernieuwend Verantwoorden nu de eerste stappen. Maar het eerste en het belangrijkste dat wij tot stand moeten brengen is dat we voor het voetlicht krijgen dat de gehandicaptenzorg een andere manier van beheersing en verantwoording nodig heeft dan de klassieke en financiële top-downbenadering. Wat wij nodig hebben is een manier van beheersing die meer recht doet aan wat we allemaal zeggen: dat de cliënt centraal staat. Als we het daarover eens kunnen worden, is er al een wereld gewonnen.”



**Ook geven we heel graag meer voorlichting over onze doelgroep.**



# ‘Vernieuwend Verantwoorden stelt pittige eisen aan de organisatie’

Was deelname aan het experiment Vernieuwend Verantwoorden een stap te ver voor Abrona? Bestuursvoorzitter Toke had in 2019 haar twijfels, zo zegt ze. “De rol van voortrekker konden wij niet op ons nemen. Daar was onze organisatie nog niet aan toe. Dus wat zou onze toegevoegde waarde dan zijn?” Haar openheid over die twijfels werd echter op prijs gesteld en Toke merkte dat het delen van intenties ook al een basis is voor samenwerking. Inmiddels kan Abrona wel aanhaken bij ontwikkelingen die andere deelnemende organisaties aan het experiment al hebben doorgemaakt. “Dat maakt mij trots!”

Vernieuwend Verantwoorden draait voor Toke om het verschil tussen vertrouwen en wantrouwen. “Werk je vanuit wantrouwen, dan wil je alles inregelen. Je begraaft jezelf in lijstjes, formulieren en controles en dan nog is alleen schijnzekerheid het resultaat. Is vertrouwen het startpunt, dan ben je het met elkaar eens over de bedoeling en over de manier waarop eenieder die bedoeling wil realiseren. Vervolgens ga je ter verantwoording met elkaar het gesprek aan over wat je precies hebt gedaan, hoe dat verliep en wat het opleverde: voor de cliënt, voor de medewerker en voor de maatschappij.”

Dit vertrouwen moet echter een stevige basis hebben en dat was de reden dat Toke aarzelde, toen ze in 2019 aantrad als bestuurder en moest beslissen of Abrona kon deelnemen aan het experiment. “Eerlijk gezegd stelt deze werkwijze pittige eisen aan de organisatie en aan de inrichting van processen. We vroegen ons af of het stadium waarin Abrona verkeerde zich daarvoor wel leende. Kwam dit niet te vroeg?”

Toke koos er toch voor de verbinding met het experiment in stand te houden, wetende dat haar aandacht de eerste tijd niet meteen kon uitgaan naar nieuwe vormen van verantwoording. Eerst moest immers de basis op orde worden gebracht. “We hadden onder meer te maken met financiële problematiek en met een overdaad aan bureaucratie. Heel snel na mijn komst hebben we een grondige analyse gemaakt van het geheel en op grond daarvan het Masterplan Abrona opgesteld, *Abrona Goed en Gezond*. Succesvolle cliëntenzorg, tevreden medewerkers, integere organisatie en positief resultaat (“STIP”): dat waren de doelen. We moesten de kwaliteit van zorg en de financiële middelen weer met elkaar in balans brengen. Middels onderzoek hebben we bepaald wat de oorzaken waren van onze financiële disbalans. We hebben bepaald waar besparingen mogelijk waren en op welke wijze we deze kunnen realiseren. De essentie van onze visie op eigentijdse zorg, de behandeling en begeleiding van cliënten en hun netwerk,

de genoemde oorzaakanalyse, en onze aanpak om tot probleemoplossing te komen is vastgelegd in ons masterplan. We hebben een uitwerking gemaakt vanuit: het perspectief van de cliënt, de kwaliteit van zorg, vanuit het perspectief van de medewerker, de organisatie en de bedrijfsvoering. Het masterplan is onze leidraad voor drie jaar. Jaarlijks herijken we dit om goed op koers te blijven, aansluitend bij de actualiteit van de ontwikkelingen.”

Om dat te bereiken richtte Abrona zich onder meer op het moderniseren van de bedrijfsvoering en op het (per locatie) slimmer en efficiënter organiseren van de bezetting. Wat betreft de zorgtaken kwam de nadruk nog meer te liggen op de kerntaken ondersteuning, begeleiding, behandeling en verzorging. Waarbij onverminderd het doel bleef cliënten te begeleiden bij het vinden van aansluiting in de samenleving.

Dat Abrona erin slaagde om, ondanks de pandemie, dit Masterplan (grotendeels)



**Toke Piket**  
Bestuurder



uit te voeren vervult Toke met trots. “We zijn er nog niet helemaal, maar het huishoudbboekje is beter op orde, we zijn beter in control, processen zijn dichter naar de bron gehaald en we hebben een aantal nieuwe mensen kunnen aantrekken om de vernieuwing meer gestalte te geven.”

Voor de ambities op het gebied van Vernieuwend Verantwoorden betekent dit dat het fundament is gelegd. Toke: “Onze verantwoording over kwaliteit was altijd nogal bureaucratisch ingericht, met veelal jaarlijkse evaluaties. Daarin kunnen we nu stappen gaan zetten. Een van de eerste doelen is dit kortcyclischer op te zetten, veel dichterbij de dagelijkse praktijk. Dat is ook wat medewerkers willen. Als er een probleem wordt gesignaleerd tijdens een evaluatie, wil je niet wachten met de volgende stap tot het moment - een paar maanden later - dat het probleem in een rapport opduikt. Een probleem wil je meteen opgelost zien. Maar dat vraagt dus om andere evaluatiemechanismen, een andere procesgang.”

En, zo voegt Toke daaraan toe, dit vraagt om veranderingen in de organisatiecultuur.

“Het is een hele kunst om patronen los te laten die soms al tientallen jaren goed functioneren. Maar de wereld om ons heen verandert, de risico's veranderen en de ambities veranderen, dus moeten we ons ontwikkelen om ook in die nieuwe situatie goed te kunnen functioneren.” Rond verantwoording gaat het concreet om soft controls zoals bespreekbaarheid en aanspreekbaarheid. Medewerkers moeten de ruimte krijgen om zichzelf, elkaar en de organisatie kritisch te beschouwen. Daarnaast moet duidelijk zijn dat de signalen die medewerkers afgeven serieus genomen worden. Enerzijds vergt dat (nieuwe) competenties van medewerkers, anderzijds moet de inrichting van de processen deze ruimte toestaan.

Ook op dat vlak zijn het stevige eisen die Vernieuwend Verantwoorden stelt aan organisaties, vindt Toke. “Maar dat is ook nodig om het vertrouwen te kunnen vragen van de externe stakeholders die je meeneemt op deze

reis. Zorgkantoor, verzekeraars, gemeenten en toezichthouders: je wilt ze kunnen laten zien dat deze nieuwe manieren van verantwoorden steunen op een solide basis: zowel qua organisatie als qua mensen, cultuur en financiën. We gaan nu starten met onze dagbesteding - wij noemen dat trouwens ‘participatie’ - waar een aantal bevoegden dit thema heeft opgepakt. De koers van VGN 2030 is hierin leidend. Het meedoen in de “gewone” maatschappij voor mensen met een beperking is de basis. Leren en ontwikkelen, werken of belevingsgerichte zorg zijn elementen die op maat per persoon worden uitgewerkt. Op grond van de ervaringen die daar zullen worden opgedaan, breiden we Vernieuwend Verantwoorden dan volgend jaar uit naar andere afdelingen. Ik ben heel blij dat we nu hiermee aan de slag kunnen gaan.”



**Het is een hele kunst om patronen los te laten die soms al tientallen jaren goed functioneren.**



**KPMG begeleidt ons bij Vernieuwend  
Verantwoorden. Wilt u meer informatie?  
Neem dan contact op met Marijke Ploegman  
of Ron Huis in 't Veld.**

**Marijke Ploegman**

Director Health  
Ploegman.Marijke@kpmg.nl  
06 – 46 74 86 97

**Ron Huis in 't Veld**

Senior consultant Health  
Huisintveld.Ron@kpmg.nl  
06 – 57 85 24 16

