



SIMPELER VERANTWOORDEN

Staan bestuur en toezicht klaar voor anders denken en doen?

De verantwoording in de zorg moet fundamenteel veranderen, zodat de praktische zorg en ondersteuning kan verbeteren. Aldus het advies van de Raad voor Volksgezondheid en Samenleving. Behalve voor de zorg is deze richtlijn ook relevant voor volkshuisvesting, onderwijs en de culturele sector. Wat betekent zo'n omslag in denken en doen voor bestuurders en toezichthouders?

Herman Carla Dubbelman en Rixt Heegsma

Onlangs verscheen een advies van de Raad voor Volksgezondheid en Samenleving (RVS) met de titel: 'Blijk van vertrouwen. Anders verantwoorden voor goede zorg'.

Het persbericht bij het advies begon met: 'Praktijk van verantwoording moet op de schop' en in de toelichting: 'Verantwoorden in de zorg moet fundamenteel anders. Het initiatief moet liggen bij zorgverleners die verantwoording afleggen en niet bij de partijen die verantwoording vragen. Daarmee komt verantwoorden in het teken te staan van het verbeteren van zorg en ondersteuning. Alleen zo zal verantwoording bijdragen aan een proces van leren en verbeteren in de zorg. Ook zal het vertrouwen tussen betrokken partijen toenemen en krijgt de patiënt zorg die meer is toegesneden op de persoonlijke situatie.'

Dit advies is ook van belang voor de interne toezichthouder. Daarom gaan we in op wat dit betekent voor de praktijk van goed toezicht. Daarnaast hebben we een aantal vragen en opmerkingen bij de zoektocht hoe de praktijk van verantwoorden anders ingericht kan

worden, wil het van toegevoegde waarde zijn. Het advies van de RVS is weliswaar gericht op de zorg, maar de inzichten en de conclusies zijn evengoed relevant voor andere sectoren zoals de volkshuisvesting, het onderwijs en de culturele sector.

Complexe verantwoordingspraktijk

De RVS zet stevig in door te stellen dat de patiënt/cliënt de dupe wordt van de huidige verantwoordingspraktijk die niet bijdraagt aan goede zorg en ondersteuning. Er is in hun ogen sprake van een mismatch tussen de huidige manier van verantwoorden en de complexiteit van de praktijk van zorg en ondersteuning. Er worden inmiddels maatregelen getroffen om de verantwoording te versimpelen (een voorbeeld van een dergelijk initiatief is '(Ont)Regel de zorg'). Dat is op zich goed, maar de onderliggende mechanismen worden niet geadresseerd waardoor men vast blijft zitten aan het huidige systeem van verantwoorden. De RVS concludeert dan ook dat een omslag in het denken over verantwoording nodig is.

DE HUIDIGE VERANTWOORDINGSPRAKTIJK IS ENORM COMPLEX GEWORDEN, KOST ONS MEER DAN ONS LIEF IS EN TOCH BLIJVEN WE ERAAN VASTHOUDEN

De positieve effecten van de huidige manier van verantwoorden zijn dat de veiligheid voor patiënten/ cliënten groter is geworden, dat onrechtmatigheid en fraude zijn afgenomen en dat het heeft geleid tot toegankelijke informatie en het voorkomen van ongewenste praktijkvariatie. Dit is wel gepaard gegaan met een explosie aan informatie-eisen, afnemend vertrouwen – zowel tussen zorgverleners en andere partijen in de zorg en van het publiek in het algemeen –, bange professionals en het afnemen van het werkplezier, strategisch en pervers gedrag en de dictatuur van de middelmaat door eenvormige processen.

Kortom, de huidige verantwoordingspraktijk is enorm complex geworden, kost ons meer dan ons lief is en toch blijven we eraan vasthouden. De RVS geeft daar de volgende verklaringen voor:

- Een zoektocht naar zekerheid: 'Er is een blijvende wens om wat er in de praktijk gebeurt meetbaar te maken en langs een eenduidige meetlat te kunnen beoordelen.'
- Er is een grote afstand tussen het beleid en de praktijk waarbij het beleid steeds verder afstaat van het primaire proces.
- Gevestigde belangen: financiële belangen maar ook de wens om macht en invloed (te houden).
- De verantwoordingsvragers dragen niet de lasten van verantwoording.

Wederkerige verantwoordingsrelatie

De RVS komt met een nieuw perspectief, met als vertrekpunt degene die verantwoording aflegt. Want verantwoording is volgens de Raad de kern van het professioneel handelen: laten zien wat je doet en laat, want zorgverleners willen goede zorg verlenen. Dit betekent ook een omslag in de verantwoordingsrelatie waarin wederkerigheid centraal staat. Voorwaarde is een toetsbare opstelling van degene die verantwoor-

ding aflegt. Dit betekent dat anderen van de afgelegde verantwoording wat mogen vinden, ontevreden kunnen zijn met de antwoorden en nieuwe vragen mogen stellen. Waarbij zorgverleners op hun beurt mogen vragen waarom de ander dit wil weten en met welk doel. Waar het om gaat is dat er een gesprek tussen betrokkenen tot stand komt, waarbij interpretatieverschillen verkend worden en gezocht wordt naar een gezamenlijke duiding van de verstrekte gegevens. Op deze manier komt verantwoording veel meer in het licht te staan van leren, ontwikkelen en verbeteren en is er veel meer ruimte voor de complexiteit en pluriformiteit van de huidige praktijk. Een praktijk waarin ook nadrukkelijk patiënten en cliënten een stem hebben en verantwoorden vanuit meerdere bronnen en perspectieven plaatsvindt.

Duidelijk is voor de Raad dat anders verantwoorden niet bovenop de huidige manier van verantwoording moet komen, maar in plaats daarvan. Het anders verantwoorden vraagt een omslag in denken en doen, zowel bij zorgverleners als bij degenen die verantwoording aan hen vragen. Waarbij de RVS tegelijkertijd beseft dat algemene controles en toezicht nodig blijven op basis van gegevens die alle zorgverleners moeten aanleveren.

Wat is nodig om anders te kunnen verantwoorden?

In het rapport worden een viertal aanbevelingen gegeven hoe betrokken partijen de gewenste omslag kunnen maken.

1. De zorgverleners (en de besturen) nemen het initiatief voor andere vormen van verantwoorden, waarbij gebruik gemaakt wordt van verschillende methodieken met oog voor de verschillende waarden en de afwegingen die gemaakt worden. Dit betekent dat er geïnvesteerd wordt in een klimaat waarin ruimte is voor kritische reflectie, leren en verbeteren. Lerende

2. Externe verantwoording moet aansluiten op de context van de praktijk. Ook externe toezichthouders en inkopers moeten meer de praktijk opzoeken en oog hebben voor het belang van de context. Zij worden geadviseerd meer thematisch toezicht te houden en te werken met professionele brigades. Zorginkopers sluiten met zorgaanbieders meerjarige overeenkomsten af, waarbij ruimte is voor meerdere invullingen van goede zorg en leren en verbeteren gefaciliteerd worden. Er is sprake van een dialoog tussen de betrokkenen.
3. Samen (zorgverleners, inkopers en patiëntenorganisaties) komen tot gedeelde principes en op basis daarvan kwaliteitskaders doorontwikkelen. Toezichthouders hebben daarbij een rol om erop toe te zien dat niet één van de partijen een overheersende rol heeft en eenzijdig de normen bepaalt.
4. Een andere houding van de betrokkenen waarbij het gaat om goede zorg en ondersteuning met als kernbegrippen toetsbaar, bescheiden en proportionaliteit.

Het advies van de RVS legt de vinger op de zere plek van de huidige manier waarop de verantwoording in de

De vraag die je kunt stellen is of met de aanbevelingen van de RVS er daadwerkelijk iets gaat veranderen. Haarfijn beschrijft de Raad de mechanismen waarom we toch blijven vasthouden aan de huidige manier van verantwoorden: gevestigde belangen en een blijvend verlangen naar zekerheid zijn daarin belangrijk. Een fundamentele omslag in de verantwoordingspraktijk betekent onherroepelijk dat 'de bordjes worden verhangen' en dat zal niet zonder slag of stoot gaan. Wat dat betreft is de derde aanbeveling van de Raad cruciaal: een andere houding van alle betrokken partijen! In het verlengde daarvan kun je je afvragen of het initiatief van de voorgestelde verandering wel moet en kan liggen bij de zorgverleners en de zorgorganisaties. Begint het niet veel meer bij degenen waaraan nu verantwoording wordt afgelegd, zoals de externe en interne toezichthouders en de zorgverzekeraars? Moeten juist zij het primaat en dus het initiatief niet neerleggen bij de zorgprofessionals en de zorgorganisaties? Moet er niet veel meer sprake zijn van een gezamenlijke zoektocht waarbij het ongetwijfeld naast goede voorbeelden en initiatieven ook weleens (goed) mis kan gaan? En juist dan komt het aan op bescheidenheid en proportionaliteit van alle betrokkenen!

Het advies van de RVS heeft geen betrekking op banken, accountants, controllers en financiële autoriteiten als de ACM (Autoriteit Consument en

**DUIDELIJK IS DAT ANDERS VERANTWOORDEN NIET BOVENOP DE
HUIDIGE MANIER VAN VERANTWOORDING MOET KOMEN, MAAR IN
PLAATS DAARVAN**



Markt) en de AFM (Autoriteit Financiële Markten). Los van het feit dat het nog complexer wordt als ook zij betrokken worden, is het wel de vraag of er werkelijk wat verandert als zij niet van meet af aan bijdragen aan deze fundamentele verandering.

Verder wordt gesteld dat dialoog belangrijk is en dat onder andere toezichthouders dichterbij de praktijk moeten komen en 'af en toe de thermometer in de organisatie moeten steken'.

We juichen dit alleen maar toe, hoewel de manier waarop dit gebeurt van belang is. Terecht wijst de RVS op rolvastheid van de toezichthouder, maar er is ook nog te wat zeggen over de manier waarop dit gebeurt.

Van groot belang is dat dit dichterbij komen (bijvoorbeeld door werkbezoeken) plaatsvindt met een open blik waarin ruimte is voor verrassingen (positief en negatief) en dat men op meerdere manieren kijkt (zet eens de bril op van de patiënt/cliënt en probeer voor te stellen wat die zou doen of zeggen). Dichterbij komen met ruimte voor de pluriformiteit van de praktijk en dat vooral vragen worden gesteld over wat men ziet en waarneemt. Dit betekent dus de dialoog opzoeken met de betrokkenen. Waarbij er geschakeld wordt tussen drie bewegingen die een goed gesprek kenmerken: ruimte nemen door te komen met voorstellen, argumenten en oordelen, ruimte geven door het stellen van vragen en zo de ander uit te nodigen zijn mening, ervaring en beleving in te brengen en ten slotte het creëren van vertrouwen door gevoelens en behoeften bespreekbaar te maken (ruimte delen).

Verhouding in- en extern toezicht

Als laatste willen we nog ingaan op de verhouding tussen het interne en het externe toezicht. In het advies

van de RVS wordt daar niets over gezegd, maar het is helder dat dit advies ook het nodige betekent voor de verhouding tussen het interne en externe toezicht. Het is belangrijk dat de werkwijzen goed op elkaar afgestemd worden en dat duidelijk is hoe de verhoudingen liggen en wie wat doet, want anders kan dit in de praktijk toch weer tot verwarring leiden.

Belangrijk is om dit mooie advies te concretiseren, dus het nodige gepraat. Maar het is ook belangrijk om te gaan doen, te experimenteren en uit te vinden wat wel en niet werkt in deze nieuwe manier van verantwoorden. Een manier van verantwoorden die naadloos aansluit bij waarderend onderzoeken, meervoudig kijken en het goede gesprek.

Over de auteurs

Carla Dubbelman en Rixt Heegsma zijn partners van Waarderend Toezicht. Zij adviseren en begeleiden Raden van Toezicht en Commissarissen.

Carla Dubbelman heeft jarenlange ervaring als manager en bestuurder in de zorg en hoger onderwijs.

Rixt Heegsma is organisatieadviseur en was als interim HR manager bij diverse organisaties binnen het (semi) publieke domein werkzaam.

Daarnaast zijn ze zelf commissaris en toezichthouder in de woningbouw en culturele sector.

www.waarderendtoezicht.nl

info@waarderendtoezicht.nl

