

Reflectie op het experiment Vernieuwend Verantwoorden

In het experiment hebben de betrokken organisaties, naast hun eigen ontwikkeling, de handen ineen geslagen om de verantwoording in de zorg te vereenvoudigen en aan te laten sluiten bij de context van de praktijk. Verantwoorden betekent voor de organisaties: laten zien wat ze doen, hoe ze leren en hierover de dialoog voeren. Daarbij wordt vooral gekeken naar wat er al aanwezig is: interne sturing is externe verantwoording. Op deze manier sluit verantwoording aan bij de werkwijze van de organisaties. Reflecterend op de afgelopen jaren hebben we gezien en ervaren dat dat vernieuwend verantwoord het lerend vermogen van de individuele medewerker, teams en de organisatie vergroot. Er zijn minder administratieve lasten, waardoor medewerkers in staat zijn om meer tijd te besteden aan het leveren van zorg.

Wat heeft het Experiment ons gebracht:

Het experiment heeft de afgelopen jaren goede resultaten opgeleverd: minder controles, een eenvoudiger jaarverantwoording, betere en ook minder rapportages maar vooral meer aandacht voor kwaliteit, vertrouwen en passende zorg en ondersteuning. De belangrijkste les is dat ontregelen niet gaat om het zoveel mogelijk schrappen van regels, maar dat het veel meer gaat om een stevig fundament van ruimte en vertrouwen dat je met elkaar in je organisatie neerzet. Als je met elkaar open en transparant in gesprek gaat, ook over zaken die lastig zijn, dan begrijp je elkaar beter en leer je daarvan. Hiermee kan je realiseren dat je interne sturing je externe verantwoording wordt. D e basis levert automatisch minder administratieve lasten op.

- Het experiment heeft ons als resultaat opgeleverd dat door het aansluiten bij de dagelijkse werkwijze organisaties en integraal te kijken, verantwoord en bijdraagt aan het leren en ontwikkelen van de organisatie. Voor JP wordt Zicht op de JP – het integraal verantwoordingsdocument – gebruikt om te leren, op team-  n op organisatieniveau en samen met de stakeholders. Estinea heeft  en verantwoordingsdocument op basis van de 4 pijlers en het model van het Zijlstra instituut waarmee ze intern reflecteren, leren en verbeteren. Tevens wordt deze gebruikt voor externe visitatie en verantwoording.
- De processen rondom de verantwoording in de langdurige zorg (Wlz) zijn vereenvoudigd en efficiënter, productiecontroles zijn gedigitaliseerd, de jaarlijkse verantwoording loopt daardoor veel eenvoudiger waardoor we tijd en geld besparen. Voorbeelden hiervan zijn:
 - o Door vrijstelling op een aantal controle elementen hebben we meer ruimte gekregen om meer te werken vanuit vertrouwen.
 - o Hanteren van  en accountantsverklaring voor zowel de jaarrekening als ook voor de nacalculatie.
 - o Jaarrekeningproces vervroegd met 1 maand en de jaarrekeningcontrole laten samenvallen met de nacalculatie controle.
- De benadering van Vernieuwend Verantwoorden heeft erkenning gegeven aan het belang van ruimte en vertrouwen geven aan de (zorg)medewerker. Dit betekent het geven van ruimte om eigen keuzes in cliëntondersteuning te maken, wat leidt tot eigen verantwoordelijkheid, eigenaarschap in het zorgproces, een focus op professionaliteit en het stimuleren van leergedrag.
- In de afgelopen jaren hebben we ook de eigen interne sturing nog eens kritisch tegen het licht gehouden. We hebben een duidelijke interne visie ontwikkeld over verantwoording die vervolgens ook doorvertaald wordt naar de kwaliteits- en beleidscyclus. Zo is aan de hand van het model van het Model van het Zijlstra instituut ons kwaliteitsdenken aangescherpt. Tellen en vertellen en met elkaar in gesprek zijn (reflectie) is ingevoerd op de 4 pijlers van de organisatie.
- Voor ons is het experiment succesvol geweest omdat we elkaar intensief hebben opgezocht, niet alleen onderling maar gezamenlijk met onze stakeholders. Het experiment heeft geresulteerd in het gesprek voeren met  lle stakeholders, waarbij inmiddels een groot deel de noodzaak is gaan voelen om het anders te doen. Het is een meer gezamenlijke opdracht geworden. Echter merken we dat er in de keten zorgaanbieder – zorgkantoor – Nza – VWS (en andere systeempartijen) veel afhankelijkheden zitten waardoor veranderen lastig wordt. Je wilt processen anders inrichten. Echter de systeempartijen houden het in stand.
- In het kader van lerend evalueren is in 2021 en 2023 een evaluatieonderzoek uitgevoerd naar het experiment door het Zijlstra Instituut. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de organisaties een duidelijk gedeeld organisatiedoel hebben: de mens centraal stellen en zorgen voor een goed leven voor cliënten. Binnen alle organisaties die vanaf het prille begin deelnemen heerst een familiecultuur die dit doel ondersteunt. Tegelijkertijd kan deze cultuur het aanspreken van elkaar belemmeren. Het lerend vermogen en de positieve attitude van de medewerkers vormen een kracht binnen de organisaties. Uitdagingen zijn: eenvoud houden in de verantwoording, de invulling van de rol van de ondersteunende diensten en hun relatie met het primaire proces, balans vinden tussen centrale en decentrale sturing, focus houden en ruimte voor inspiratie laten.

- We hebben veel geleerd over digitalisering en het belang van systemen voor het vereenvoudigen van de verantwoording. Bijvoorbeeld over robotisering. Dat geeft ons een duidelijk perspectief voor de toekomst en op welke wijze we de zorg daarin verder kunnen ondersteunen, bijvoorbeeld door data actief in te zetten of AI te gebruiken.

Gezamenlijke vooruitblik 2024

Het rapport van de RVS bevestigt de beweging die we zijn gestart, namelijk stoppen met complexe, op wantrouwen gebaseerde verantwoordingsprocessen. De boodschap is duidelijk: om te komen tot verantwoord gebaseerd op vertrouwen en op maatschappelijke opgaven hebben alle betrokkenen wat te doen. 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. De gemaakte afspraken met betrekking tot integrale verantwoording en feitelijke levering van zorg willen we borgen. Ons doel is om samen te werken op alle vlakken, en niet alleen beperkt tot het experiment. Daarnaast willen we op actuele thema's verkennen hoe verantwoordingslasten voor zorgmedewerkers verder verminderd kan. Dit doen we gezamenlijk door te doen: We laten zien, leren en hebben de dialoog met elkaar.

In 2024 gaan we concrete stappen zetten om de administratieve lasten voor de zorgmedewerkers te verminderen met 20%. Dit vraagt radicale keuzes om afscheid te nemen van overbodige processen en bestaande systemen ter discussie te stellen. Door te werken vanuit ruimte en vertrouwen realiseren we effecten voor medewerkers door wegnemen van onnodige werkzaamheden en regeldruk. In 2024 focussen we ons op de volgende vervolgstappen ten aanzien van het experiment:

1. Integraal verantwoord op maatschappelijke opgaven (in plaats van feitelijke levering) met minder administratieve lasten. Vervolgstappen die we nog zien in samenwerking met de NZa zijn (1) dubbele controles eruit en steunen op het berichtenverkeer (2) integrale verantwoording naar alle financiers toe (3) controle verklaring bij de jaarrekening waardoor controle op nacalculatie kan komen te vervallen (binnen experiment is dit al mogelijk, maar moet geborgd worden) en (4) vereenvoudiging in financiering.

Daarnaast focussen we ons nog op de volgende drie thema's

2. Vereenvoudigen verantwoording in het sociaal domein. Een standaardisatie van het verantwoordingsproces binnen de gemeenten waarbij het kwaliteitskompas leidend is.
3. Creëren werkwijze waarin de Wzd integraal onderdeel is van de langdurige zorg. Medewerkers leggen daarbij alleen essentiële informatie vast wat hen helpt bij reflectie en aanpak in complexe situaties.
4. Definiëren welke informatie zinvol is in het ECD. We nemen de mythes rond rapportage weg en onderzoeken waar we kunnen innoveren om medewerkers te ontlasten.

In de afgelopen jaren hebben we binnen onze eigen organisaties stappen gezet. Onze ambitie is breder, want we willen een brede beweging zodat alle zorgmedewerkers in de zorg minder regeldruk ervaren. Daarom geven we analoog aan het advies van de RVS een bredere beweging als bondgenoten verder vorm. Dit vraagt ook om gezamenlijk optrekken met o.a. VWS, NZa, ZN, zorgkantoren, IGJ, VGN, VNG en accountants. Dit is van belang om structurele borging en verbreding binnen het zorgsysteem te bewerkstelligen

Bijlage

Reflectie JP van den Bent Stichting

Wat heeft Vernieuwend verantwoord ons opgeleverd?

De JP van den Bent stichting (kortweg de JP) is een waardengestuurde organisatie. We ondersteunen mensen bij leven en werken vanuit de bedoeling. In alles wat we doen, houden we dat voor ogen. Dat doen we al ruim 25 jaar als zelfstandige stichting. In het verleden namen we deel aan het Experiment regelarme instellingen (ERAi) van het ministerie van VWS. Als één van de initiatiefnemers van het experiment Vernieuwend verantwoord delen we onze ervaringen met onze manier van werken. Voor ons is zo werken vanzelfsprekend, we dagen elkaar altijd uit om de bedoelingsvraag te stellen. Doordat we meedoen aan het experiment ervaren we dat onze werkwijze op sommige punten uniek is. We willen anderen inspireren en laten zien dat werken in de zorg echt anders kan.

Eigenaarschap, professionaliteit en zeggenschap

Ondersteuning is voor iedereen anders, want ieder mens is uniek. Dat vraagt om een individuele benadering, om maatwerk. Als organisatie zijn we zo georganiseerd dat we dat maatwerk ook écht kunnen bieden. Onze waarden 'eigenaarschap' en 'professionaliteit' zijn daarin van groot belang. Medewerkers krijgen de vrijheid en het vertrouwen om dát te doen wat nodig is in de ondersteuning van cliënten, ook als dat buiten de gebaande paden gaat. Er is veel individuele regelruimte. Zeggenschap hebben we binnen de JP ook rondom het individu vormgegeven. We verwachten van medewerkers dat iedereen daarin zijn/haar eigenaarschap pakt. Dat betekent dat je steeds het gesprek aangaat, vragen stelt, dilemma's deelt en je durft uit te spreken. Deze waarden zijn verankerd in onze (werk)cultuur en zijn (on)bewust verweven in alles wat we doen. Het levert medewerkers meer werkplezier, (innovatie)ruimte en creativiteit op. Voor cliënten resulteert deze werkwijze onder meer in eigenwaarde, zeggenschap over zijn/haar eigen leven en een betrokken netwerk.

170 zelfstandige locaties

De JP is een organisatie met in totaal een kleine 3000 medewerkers. Dit hebben we teruggebracht naar kleine overzichtelijke eenheden: elk van de ongeveer 170 locaties heeft een locatiecoördinator en op het centraal bureau werken 38 mensen. Die kleinschaligheid maakt ons flexibel. We werken bewust niet met zelfsturende teams, omdat we erin geloven dat het in sommige situaties nodig is dat iemand de koers uitzet. We gaan ervan uit dat iedereen binnen de JP verantwoordelijkheid neemt en eigenaarschap pakt, maar de locatiecoördinator is integraal verantwoordelijk voor zijn/haar locatie. Hij/zij gaat daarbij uit van de vier pijlers van kwaliteit: dienstverlening, arbeid, middelen en intern toezicht/dialog.

Sturen op gedrag

We vertrouwen in denken en doen op de persoonlijke kwaliteiten van bekwame, professionele en betrokken medewerkers. 'Wat denk je er zelf van?', 'hoe zou je het thuis doen?' en 'wat heb je nodig?' zijn daarbij helpende vragen. We gaan dus uit van de professionaliteit en het gezonde verstand van collega's. Dat maakt dat er binnen de JP weinig protocollen zijn (we hebben er vijf). Wel zijn er richtlijnen die medewerkers handvatten geven in situaties die ze in het dagelijks werk tegen kunnen komen. Door de hoge mate van eigenaarschap en de regelruimte die er is, is zelf kunnen en willen nadenken een voorwaarde om bij de JP goed je werk te kunnen doen. Om deze manier van werken te borgen, is het belangrijk om de cultuur en waarden steeds onderwerp van gesprek te laten zijn. Hierbij maken we gebruik van *tellende* en *vertellende* elementen. Een voorbeeld hiervan is het niet meer inzetten van ZZP'ers. De achterliggende gedachte daarvan is dat het de ondersteuning van cliënten niet ten goede komt en het het werkplezier van medewerkers niet bevordert. Als we de afname van de inzet van ZZP'ers vervolgens niet terugzien in de cijfers (het tellende deel), dan gaan we in gesprek (vertellen) en sturen zo nodig bij op gedrag. We stellen in die gesprekken niet alleen de vraag 'wat heb je nodig?', maar ook 'wat ga je doen?' om zo met elkaar in de concreetheid te komen.

Bondgenootschap

Het experiment heeft ons tenslotte gebracht dat we met een aantal collega-aanbieders een 'bondgenootschap' vormen waarbij we met elkaar scherp zijn op het invulling geven aan de geest van de wet. We spreken meer en meer elkaars taal en versterken elkaar in de boodschap die we uitdragen. Intern heeft het experiment bij de JP voor meer bewustwording gezorgd: wat betekent het om integraal verantwoordelijk te zijn? Hoe sturen we op de vier pijlers van kwaliteit? We zijn meer woorden gaan geven aan dat wat we al deden. Met behulp van verschillende uitgaven, werkvormen en bijeenkomsten geven we concreet betekenis aan onze cultuur en de waarden.

Estinea

Overzicht van de resultaten en jullie terugblik hierop

1. Controle verklaring van Deloitte is aangepast. We hanteren een ander normenkader. In de verklaring van de accountant wordt daarover het volgende geschreven:

Het normenkader dat ten grondslag ligt aan het Wettelijk budget aanvaardbare kosten Wlz betreft de geldende beleidsregels en regelingen van de NZa, zoals opgesomd en toegelicht in paragraaf 2.3 (tabel 1) van het Controleprotocol nacalculatie 2023 Wlz-zorgaanbieders (versie 1, december 2023), rekening houdend met de nadere afspraken en afwijkingen die met de NZa zijn overeengekomen middels het Besluit op aanvraag experiment vernieuwend verantwoord stichting Estinea van 20 mei 2021 met kenmerk 0397849/875999 inclusief het wijzigingsbesluit vernieuwend verantwoord van 25 april 2022 met kenmerk 0422732/1326506.

2. We hanteren 1 accountantsverklaring voor zowel de jaarrekening als ook voor de nacalculatie. Tevens hebben niet meer 1 interne controle functionaris, maar zijn deze controles verdeeld over functionarissen van verschillende afdelingen.

Leerpunten van het experiment

1. We hebben willen steunen op het Vecozo berichtenverkeer. In plaats van een accountant die het controleprotocol van het Zorgkantoor en NZa moet toetsen zijn we met Menzis in gesprek geweest over het afgeven van een verklaring op basis van het Vecozo berichtverkeer. Uiteindelijk heeft Menzis na een aantal gesprekken met ons en Deloitte laten weten dit niet te doen. Reden hiervoor was dat Menzis een rapportage aan de NZa moet overleggen waarbij een verklaring van de accountant zekerheid moet bieden. Wanneer we steunen op het berichtenverkeer van Vecozo dat krijgt Menzis geen accountantsverklaring van Deloitte meer. Ze zijn dan bang ook geen goedkeuring te krijgen op hun NZa rapportage. Ons heeft dit Vecozo experiment geleerd dat er in de keten zorgaanbieder – zorgkantoor – Nza – VWS (en andere systeempartijen) veel afhankelijkheden zitten waardoor veranderen lastig wordt. Je wilt processen anders inrichten. Echter de systeempartijen houden het in stand.
2. Aanpassing in de regelgeving met betrekking tot de feitelijk levering van zorg (7.4.4.) waren niet bespreekbaar. De NZa heeft zelfs dit in de beleidsregel laten opnemen. Dit terwijl alle partijen weten dat de controle hierop niet mogelijk is. Medewerkers gaan alleen naar ambulante cliënten. Niemand controleert achter de voordeur wat daar gedaan wordt. Cliënten met verblijfszorg wonen bij ons. Zij krijgen ondersteuning anders functioneren ze niet en krijg je chaos. Ook voor deze doelgroep geldt dat het aantonen van de feitelijke levering niet kan. De interne controle functionaris of de accountant is immers niet in de locaties op hierop toe te zien. De feitelijke levering wordt indirect aangetoond. Zijn medewerkers ingeroosterd, zijn er maaltijden verstrekt, hebben we klachten gehad, hoe is de tevredenheid, enz. Dit voorbeeld laat zien dat regelgeving ontstaat als antwoord op incidenten die hebben plaatsgevonden. Het gaat voorbij aan de bedoeling.
3. We hebben daarnaast veel geleerd en veel gedaan in het experiment. De basis was op orde. We hebben adv het Model van het Zijlstra instituut een nieuw kwaliteitssysteem opgezet. Tellen en vertellen en met elkaar in gesprek zijn (reflectie) is ingevoerd op de 4 pijlers van de organisatie. We hebben goede contacten met onze stakeholders adv het kwaliteitsrapport. We hebben ons meer geconcentreerd op de bedoeling van de organisatie (kan ook een effect van corona zijn geweest).

Iipse de Bruggen

Het experiment Vernieuwend Verantwoorden liep eind 2023 af. Voor onze instelling heeft het experiment, dat vier jaar liep, veel verbeteringen gebracht:

- De processen rondom de verantwoording in de langdurige zorg (Wlz) zijn vereenvoudigd en efficiënter, productiecontroles zijn gedigitaliseerd, de jaarlijkse verantwoording loopt daardoor veel eenvoudiger waardoor we tijd en geld besparen. Een voorbeeld waarin we dat concreet maken is dat er veel minder herstelhandelingen nodig zijn. Ook is het aantal posten dat uiteindelijk ondeclarabel was (ongefinancierde zorg) fors gedaald.
- We hebben onze beleidscyclus verbeterd. We hadden verschillende plannen (bijvoorbeeld voor zorg, voor bedrijfsvoering zoals duurzaamheid, financieel, HR). Alle documenten, van jaarplan tot rapportages hebben we in elkaar geschoven, zodat we met een overkoepelend plan werken en met geïntegreerde rapportages.
- We hebben veel geleerd over digitalisering en het belang van systemen voor het vereenvoudigen van de verantwoording. Bijvoorbeeld over robotisering. Dat geeft ons een duidelijk perspectief voor de toekomst en op welke wijze we de zorg daarin verder kunnen ondersteunen, bijvoorbeeld door data actief in te zetten of AI te gebruiken.

De trend in de zorg is al jaren dat er steeds meer moet worden verantwoord, door Vernieuwend Verantwoorden is dit trend in ieder geval gedraaid. Een positief effect is dat de aandacht langzaam gaat van de administratieve kant naar de aandacht voor zorgkwaliteit.

Esdégé-Reigersdaal

- We hebben een duidelijk interne visie ontwikkeld over verantwoording.
- Indien je de externe verantwoording wil aansluiten op de interne sturing dan moet helder zijn wat je interne sturing is. Dat betekent dat we het proces van verantwoorden direct aan wilden laten sluiten bij de dagelijkse praktijk. Door aan te sluiten op die dagelijkse praktijk houden we het verkrijgen van de juiste informatie eenvoudig en is het in feite een continu proces. Zo vermijden we direct werkzaamheden die ons afleiden van de bedoeling van ons werk, zoals bijvoorbeeld controles en overbodige registraties.
- Jaarrekeningproces vervroegd met 1 maand en de jaarrekeningcontrole laten samenvallen met de nacalculatie controle.
- Door de vrijstelling op een aantal controle elementen hebben we meer ruimte gekregen om meer te werken vanuit vertrouwen.
- Maatwerk in de zorg is geen maatwerk in bedrijfsvoering.
- Er is geen blauwdruk die voor ieder organisatie van toepassing is.

Vooruitblik:

- Met lef en durf. De experimentruimte benutten om afscheid te nemen van de onderdelen die willen loslaten.
- Werken vanuit onze visie op verantwoorden
- Stoppen met de controle op de feitelijke levering van zorg.
- Experimenteren met lumpsum
- Verminderen prestaties.
- Dubbele controles eruit.
- Sociaal Domein, In gesprek met de zorgconsulenten over de manier waarop ze nu de zorg controleren.
- Onderzoeken waar de ervaren regeldruk bij ons vandaan komt.
- Verder uitwerken van interne sturing op team- en organisatie niveau.
- Terug naar de bedoeling naar wet- en regelgeving en informatie-uitvragen/verantwoording.