

RECEPT 8

Hoe informeer je stakeholders over behaalde resultaten?

Informeren op een manier die past bij de unieke smaak van de organisatie



Consult Zorg

1 Het gerecht

Het resultaat: de manier van informeren over resultaten sluit aan bij hoe vanuit de visie van de organisatie invulling wordt gegeven aan de drie dimensies van kwaliteit. Verantwoorden wordt dynamisch ingestoken en de organisatie heeft de regie tijdens het verantwoordingsproces.

“Verantwoorden heeft de neiging om de dialoog te verlammen, terwijl informeren juist uitnodigt tot het voeren van het verbetergesprek.”

2 Ingrediënten

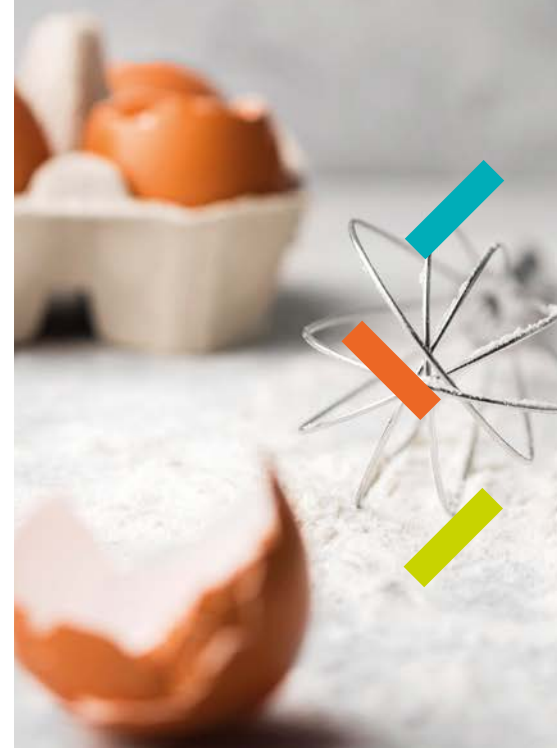
Om het informeren van stakeholders dynamischer in te richten zijn de volgende ingrediënten nodig:

- Beseffen dat anderen informeren en zaken verantwoorden een kans is.
- Informeren inzetten als basis om te werken aan verbeteren.
- Je eigen invulling geven aan de manier waarop je informeert.
- Vanuit vertrouwen werken aan kwaliteit.

RECEPT 8 Hoe informeer je stakeholders over behaalde resultaten?

‘Informeren’

Wij spreken in dit recept liever over ‘informeren’ dan over ‘verantwoorden’. Bij informeren breng je stakeholders op de hoogte van de visie en doelen van de organisatie en in hoeverre je deze doelen hebt bereikt. Je hebt hierbij oog voor wat goed ging, maar ook voor wat nog beter kan en aan welke punten je nog werkt. Vanuit die openheid kan de ander zijn/haar denkkraft inbrengen om te ondersteunen.



3 Bereidingswijze

Beseffen dat anderen informeren en zaken verantwoord en een kans is

Het woord 'verantwoorden' heeft in de zorg soms een nare bijmaak. In de huidige verantwoordingsstructuur zijn zorgorganisaties soms leveranciers geworden van verantwoordingsinformatie aan externe partijen. Deze informatie wordt opgevraagd met goede intenties, maar in de praktijk blijkt dat 'het overleggen van informatie' vaak als verplichting wordt gezien en resulteert in een statische relatie tussen zorgorganisatie en externe partij(en), waarbij extra administratieve handelingen komen kijken. De één is leverancier en de ander ontvanger, en het verantwoord en draagt niet altijd bij aan het verbeteren van de kwaliteit. Vanwege deze ongelijke verhouding kan de verantwoording soms negatief beladen zijn. Degene die verantwoording aflegt, kan geneigd zijn om

in de verdediging te schieten of zaken mooier voor te stellen dan ze zijn.

Om de negatieve associatie bij 'verantwoorden' weg te nemen, is het van belang om te benadrukken dat verantwoord en niet (alleen) om controleren gaat. De IGJ richt zich de laatste jaren bijvoorbeeld steeds meer op het stimuleren van het lerend vermogen binnen zorgorganisaties. Zij geeft in haar werkplan aan dat ze de beweging inzet richting 'toezicht op basis van gezond vertrouwen, gericht op het lerend vermogen en een veilige open cultuur'.¹ Het beseffen dat verantwoord en een kans is om elkaar te informeren en het juiste gesprek te voeren waardoor het lerend vermogen van de zorgorganisatie wordt vergroot, verandert het hele beeld over verantwoord en!

¹Werkplan 2020, IGJ, december 2019.



Informereren inzetten als basis om te werken aan verbeteren

In recept 7 beschrijven we hoe je van data uit verbeterinstrumenten tot betrouwbare (stuur-) informatie over de kwaliteit van zorg komt. Ook beschrijven we daarin hoe je de verbeterdialoog kunt inzetten om behaalde resultaten intern te bespreken, waarbij de focus ligt op continu leren en verbeteren. Een volgende stap is om de uitkomsten uit de verbeterdialoog te gebruiken als basis voor het informeren van de raad van toezicht, financiers, de Inspectie(s), certificerende partijen en andere stakeholders. Aan de hand van de uitkomsten van de verbeterdialoog informeer je deze stakeholders in hoeverre doelen zijn behaald, waar ontwikkelkansen liggen en hoe de organisatie aan de slag gaat met leren en verbeteren. Op deze manier ontstaat vanuit informeren over behaalde resultaten de basis voor een dialoog om te komen tot verbetering. Een randvoorwaarde hierbij is dat de focus ligt op de toekomst in plaats van het verleden. Je kijkt met elkaar hoe de organisatie het in de komende periode nog beter kan doen. Daar zit dan ook de koppeling vanuit het informeren. Op basis van activiteiten uit het verleden geeft de organisatie aan hoe zij in de toekomst anders kan en wil handelen.

Je eigen invulling geven aan de manier waarop je informeert

Het is belangrijk dat de manier waarop je stakeholders informeert, past bij de smaak van de organisatie en aansluit bij de visie en ingevulde kwaliteitswijzer.

²Raad voor Volksgezondheid en Samenleving (RVS), Blijk van vertrouwen. Anders verantwoord voor goede zorg. Den Haag: RVS, 2019.

Besef hierbij dat partijen die om verantwoording vragen steeds meer ruimte bieden om de manier van informeren een eigen invulling te geven. De Raad voor Volksgezondheid en Samenleving (RVS) spreekt in een recente publicatie over verantwoording ook over dit vertrekpunt. Zij stelt dat degene die verantwoording aflegt de vorm, inhoud en structuur van de gewenste informatie bepaalt, en niet degene die om verantwoording vraagt².

Voorbeeld - keuzes toelichten aan de inspectie

Bij een ouderenzorgorganisatie bleek tijdens een inspectiebezoek dat het in eerste instantie leek, dat zij niet voldeden aan een norm op het gebied van medicatieveiligheid. De medicatieveiligheid is op een andere wijze geborgd dan hoe het in het normenkader omschreven stond. De zorgorganisatie is het gesprek aangegaan met de inspectie om de keuzes toe te lichten. Naar aanleiding van het gesprek is de inspectie akkoord gegaan met de invulling van medicatieveiligheid van de zorgorganisatie. Aan de norm werd toch voldaan vanuit een bewuste keuze om de praktijk vanuit eigen visie in te richten.

Het leveren van persoonsgerichte zorg en het benaderen van kwaliteit vanuit de drie dimensies (introdunctie De Kwaliteitskeuken) vraagt om een manier van informeren die hierop aansluit. In recept 4 beschrijven we hoe je komt tot de juiste verbeterinstrumenten om kwaliteit van zorg te meten. De objectieve dimensie van kwaliteit laat zich makkelijk uitdrukken in cijfers en getallen. Om de subjectieve en intersubjectieve dimensie van kwaliteit in beeld te brengen zijn andere methoden nodig (zie ook het kader Beelden van kwaliteit in recept 4).

Het is belangrijk dat ook de manier waarop je stakeholders informeert over behaalde kwaliteitsdoelstellingen aansluit bij de manier waarop de organisatie zorg levert vanuit de drie verschillende dimensies van kwaliteit. De verschillende kwaliteitskaders benadrukken naast het gebruik van kwantitatieve informatie steeds meer het belang van kwalitatieve informatie. Het vernieuwde kwaliteitskader gehandicaptenzorg³ en de manier waarop de IGJ hierop toezicht houdt, is een mooi voorbeeld hiervan. Aanbieders zijn vrij in de keuze van de vorm van hun kwaliteitsrapporten aan de IGJ. Hierbij vindt een beweging plaats van verantwoording door kwantitatieve informatie (cijfers) naar verantwoording door kwalitatieve informatie (verhalen). Als je de IGJ wilt informeren over hoe cliënten hun kwaliteit van leven ervaren, spreken verhalen immers meer tot de verbeelding dan cijfers. Ook Hans Reinders en Lydia Helwig Nazarowa onderschrijven in hun boek 'Tellen en

vertellen' dat naast 'tellen' ook 'vertellen' belangrijk is om goed zicht te krijgen op de dagelijkse zorgpraktijk⁴. Verhalen van cliënten, mantelzorgers en professionals kunnen worden ingezet in het verantwoorden van zorgkwaliteit.



Hoewel er vaak veel ruimte is om een eigen invulling te geven aan de vorm, inhoud en structuur van informeren wordt er soms ook 'verplichte kwaliteitsdata' uitgevraagd. Ga na hoe je deze informatie wilt verwerken, zodat het past bij je organisatie. Werk hierbij zoveel mogelijk met één integrale rapportage die je met verschillende stakeholders kunt delen. Stem de opbouw van deze rapportage en de manier waarop je informeert af op de gestelde doelen, risico's en kansen.

³Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN), Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg 2017-2022. Utrecht, 2017.

⁴Hans Reinders & Lydia Helwig Nazarowa - Tellen en vertellen, Narratieve verantwoording in de langdurige zorg. Gompel & Scacins, 2020.

Vanuit vertrouwen werken aan kwaliteit

Om vanuit vertrouwen te werken aan kwaliteit op een manier die past bij de smaak van de organisatie, is een goede relatie met je stakeholders van belang. Neem stakeholders hiertoe mee in hoe je als organisatie tegen kwaliteit van zorg aankijkt en welke keuzes je maakt bij het vullen van de kwaliteitswijzer. Zo laat je zien dat je in control bent en bewuste keuzes hebt gemaakt in wat je wel en niet doet. Ga hierover dus in gesprek! In een ideale situatie werken aanbieder en financier vanuit vertrouwen en een gedeelde visie aan het verbeteren van de kwaliteit van zorg.



4 Variatietips uit het veld

Tip 1

Bespreek periodiek met de adviesraden op welke manier zij worden geïnformeerd en wat je verwacht vanuit de dialoog daarover. Neem de raad van toezicht mee in de vaste rapportagestructuur.

Tip 2

Neem contact op met de Inspectie(s) als je vragen hebt. Onze ervaring is dat ze graag met je meedenken.

Tip 3

Handel proactief wanneer je merkt dat bepaalde processen niet goed lopen. Organiseer bijvoorbeeld een audit of groepsgesprek om helder te krijgen waar verbeterd kan worden.

Tip 4

Bekijk met de externe partijen of je overeenstemming kunt vinden over de verschillende formats waarin een en ander moet worden aangeleverd.

Tip 5

Deel regelmatig rapportages en onderzoeken met de raad van toezicht. Door dit initiatief te nemen kan de raad van toezicht zien hoe je als bestuurder aan de slag gaat met het verbeteren van kwaliteit.



5 Het smaakpanel zegt



“De Inspectie controleert niet op kwaliteit, maar hoe je er mee omgaat.”

“De raad van toezicht waardeerde het enorm dat de bestuurder proactief informatie toestuurde.”

“Door de IGJ inzicht te geven in je kwalitatieve en kwantitatieve kwaliteitsdata draag je eraan bij knelpunten op regionaal en landelijk niveau inzichtelijk te maken.”

