

Stepping Stones Horizontaal Verantwoorden

BMC

YACHT GROUP

1



info

Stap 1: Urgentie-gezamenlijk belang delen en commitment creëren

- casus probleembeschrijving te sterke controle, slechte relatie, wantrouwen

2



info

Stap 2: Vertrouwen creëren, waarden delen, wat is onze opgave?

3



info

Stap 3: Informatie over en weer in kaart brengen/ wat is onderdeel van de set?

- bij elkaar in de keuken kijken om wederzijdse behoefte te begrijpen
- verhogen transparantie

4



info

Stap 4: Processen afstemmen en optimaliseren

5



info

Stap 5: Risico's beschrijven en beheersmaatregelen afspreken

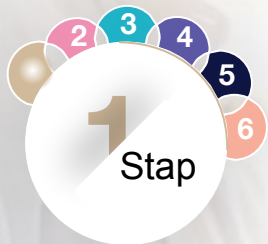
6



info

Stap 6: Evalueren en bijstellen

Horizontaal Verantwoorden



Stap 1: Urgentie delen en commitment creëren

Acties

Het is belangrijk dat de gemeente en de zorgaanbieder(s) dezelfde urgentie voelen, de meerwaarde van HV inzien en af willen van een overmatige controle. De wens er is om onderling vertrouwen en partnerschap het vertrekpunt te laten zijn en dat verantwoord en gaat over de kwaliteit van de dienstverlening. Na een afweging van kosten en baten samen tot de conclusie komen dat de toepassing van HV wenselijk is.

Doel

In veel gevallen is er sprake van wederzijds wantrouwen en frustratie een overmatige controle de kwaliteit van de dienstverlening. Als betrokkenen dat inzien en als zij werkelijk vooruit willen, kan de volgende stap gezet worden. Betrokkenen maken samen een afweging of HV wenselijk en haalbaar is. Het doel is gezamenlijk commitment om samen HV in te voeren.

Kansen en uitdagingen

- Een gezamenlijk doel voor ogen hebben en die ook scherp definiëren.
- Gezamenlijke bereidheid om HV uit werken en in te voeren
- Dezelfde taal (leren) spreken (tussen betrokkenen intern, maar ook met externe partijen), elkaars verwachtingen kennen.
- Goede inschatting van de investering (in tijd en middelen).
- Stakeholder per organisatie aan boord krijgen.
- Stakeholders in de regio aan boord krijgen.

Voorbeelden

Rotterdam: In Rotterdam is HV op een succesvolle wijze geïmplementeerd.



Leeuwarden: Hier is de pilot HV niet geslaagd, omdat het niet bij alle partijen evenveel prioriteit kreeg.



terug



home



verder

Horizontaal Verantwoorden



Stap 2: Vertrouwen creëren

Acties

In deze stap is belangrijk dat betrokkenen een goed beeld hebben van elkaars processen en de daarbij behorende uitdagingen. De ervaring leert dat 'bij elkaar in de keuken kijken' een hele goede manier is om elkaar echt te leren kennen en begrijpen en wederzijds vertrouwen op te bouwen. Welke vragen leven er over en weer, welke beelden hebben we van elkaar. Bouwen aan vertrouwen door over een weer inzage te geven in 'elkaars keuken', beelden over elkaar te delen en elkaars vragen te beantwoorden.

Doel

Commitment en vertrouwen vormen de basis voor HV. Controle op feitelijke prestaties loslaten kan alleen als er wederzijds vertrouwen bestaat dat beschreven processen worden gevolgd en afspraken worden nagekomen. Er is meer begrip voor elkaars positie en uitdagingen en een goede basis voor vertrouwen. Komen van de wil om elkaar te vertrouwen naar daadwerkelijk vertrouwen is het doel.

Kansen en uitdagingen

- Delen en omarmen van gemeenschappelijke doelen, aanpak en voorwaarden.
- Delen van ieders uitdagingen en kwetsbaarheden
- Gelijkwaardigheid en rolbewustzijn creëren. Niet meer benaderen vanuit fraude gedrag, dan wel niet nakomen van afspraken.
- Daadwerkelijk alle informatie (willen) delen.
- Volledige transparantie.
- Afspraken over communicatie (taal, maar ook medium en frequentie).

Voorbeelden

Lochem: In Lochem wordt sinds kort met blockchain gewerkt. Dit levert transparantie op



Rotterdam, Voor de implementatie van HV was er veel wantrouwen (gemeente en zorgaanbieders).



Limburg was ook wantrouwend en de verhouding tussen gemeente en zorgaanbieder zijn veranderd.



Groningen: De doelen, aanpak voorwaarden worden nu samen gedeeld.



terug



home



verder

Horizontaal Verantwoorden



Stap 3: Informatiebehoefte over en weer in beeld brengen

Acties

In deze stap bespreken gemeente en zorgaanbieder welke informatie ze echt nodig hebben om gezamenlijk te kunnen sturen op het totale stelsel en tijdig bij te kunnen sturen op strategisch, tactisch en operationeel niveau als dat nodig is.

Doel

Elkaar real time inzicht geven in de voortgang, knelpunten en uitdagingen maakt een waardevol gesprek mogelijk en versterkt het onderlinge vertrouwen. Deze gezamenlijke kennis maakt het gezamenlijk maken van keuzes mogelijk en samenwerken aan de kwaliteit van de hulp en ondersteuning. Doel is het verhogen van de onderlinge transparantie door elkaars informatievraag te kennen en te weten welke informatie we met elkaar moeten, willen en kunnen delen.

Kansen en uitdagingen

- Informatiebehoefte en parameters definiëren, welke informatie kunnen we nu al met elkaar delen
- Waken voor extra administratieve lasten, alleen het noodzakelijke vragen
- Waken voor ontstaan van meerdere systemen.
- Gedurende het jaar afstemmingsgesprekken voeren.
- Evalueren en bijstellen van informatiebehoefte en framework.

Voorbeelden

Limburg: Het is voor zorgaanbieders ondoenlijk om aan alle gestelde eisen van iedere gemeente te voldoen en de juiste verantwoording af te leggen.



Rotterdam: stelt eens per jaar een rapportage op met gezamenlijke informatie als een eindproduct van alle gesprekken daardoor is het mogelijk om bij te sturen op het proces.



terug



home



verder

Horizontaal Verantwoorden



Stap 4: Processen afstemmen en optimaliseren

Acties

Als de informatiebehoefte en elkaars uitdagingen helder zijn kunnen de processen op elkaar worden afgestemd. Gezamenlijk wordt gekeken naar ieders processen en verantwoordingscyclus. Waar nodig worden dubbelingen in de processen geschrapt en daar waar kan verbeteringen doorgevoerd. Er ontstaat dan een optimaal proces. Betrokkenen moeten bereid zijn hun interne organisatie aan elkaar aan te passen. Dat vraagt afstemming tussen verschillende gemeenten en zorg-aanbieders om HV tussen verschillende gemeenten en zorgaanbieders mogelijk te maken.

Doel

De processen zijn bekend, uitgewerkt, afgestemd en werkend, normen zoals reactie- en doorlooptijden, etc. zijn opgesteld

Kansen en uitdagingen

HV vraagt volwassenheid van de organisatie aan beide zijde: het op orde hebben van de bedrijfsvoeringsprocessen. Dit vraagt vooral bij gemeenten en kleine aanbieders nog om aandacht. Het vereist intrinsieke motivatie om processen en kwaliteit van bedrijfsvoering te verbeteren. Processen beschrijven en afstemmen kost veel tijd en overleg en vraagt openheid, eerlijkheid en elkaar durven aanspreken.

Voorbeelden

West Brabant West/Hart van Brabant: Fouten mogen worden gemaakt. Er moet gemeld worden wat er goed gaat én wat er fout gaat. Geen afrekening, maar lerend stelse



Limburg en Rotterdam: Volgens de Koraalgroep zou HV een voordeliger zijn mits de onderbouwing van de risicoanalyses beperkt blijft. Ook accountant Youz/Parnassia adviseert om HV alleen op de belangrijkste risico's te richten.



terug



home



verder



Stap 5: Risico's beschrijven en beheersmaatregelen afspreken

Acties

Als de processen zijn uitgewerkt dan kunnen de risico's en beheersmaatregelen worden afgesproken. Samen worden in alle openheid de risico's verkend en worden beheersmaatregelen afgesproken en opgezet. Hiervoor is nodig dat gemeente en zorgaanbieder (s) de vinger op de zere plek leggen en zich daarbij kwetsbaar opstellen. Uitgangspunt moet zijn dat fouten maken mag en dat er geen afrekening plaatsvindt als een risico zich daadwerkelijk voordoet. Als dat toch gebeurt is het vertrouwen weg en is een bom gelegd onder HV. Betrokkenen moeten samen willen leren.

Doel

Het doel is eensgezindheid over de bestaande risico's en de passende beheersmaatregelen. De set mag niet te groot zijn om het uitvoerbaar te houden, er kan beter gekozen worden voor de meest essentiële of grootste risico's en de daarbij horende beheersmaatregelen.

Kansen en uitdagingen

- Het vraagt openheid over de eigen processen
- Detecteren van risico's en kiezen van maatregelen is maatwerk en kost tijd
- Jaarlijkse controle op het bestaan en uitvoeren van de beheersmaatregelen maakt controle door de accountant mogelijk overbodig
- Uniformiteit is van belang; jaarlijks wijzigende beheersmaatregelen vragen veel tijd en verhogen de administratieve lasten

Voorbeelden

Groningen: Het kostte Lentis moeite om de processen te beschrijven en op orde te krijgen. Lentis is begeleid door een bureau. Belangrijk: kennis delen van elkaars processen, en overeenstemming hebben. (dus partnerschap) volgens RIGG



Friesland: Organisaties moeten volwassenheid hebben. Een checklist helpt! Inzicht bij aanbieder om te voldoen aan de HV-principes van gemeenten?



terug



home



verder

Horizontaal Verantwoorden



Stap 6: Evalueren en bijstellen

Acties

Voor HV is het belangrijk dat betrokkenen van opgedane ervaringen willen leren en bereid zijn om processen en afspraken aan te passen als daar aanleiding voor is. Op basis van een regelmatige evaluatie worden de risico's en beheersmaatregelen getoetst en daar waar nodig aangescherpt. Bij constatering van een omissie of fout wordt afgesproken hoe het ontdekte risico beheerd kan worden en set van beheersmaatregelen bijgesteld.

Doel

Door regelmatige gesprekken en volledige transparantie kunnen gedurende het hele jaar leereffecten optreden. Op deze manier wordt gezamenlijk gestreefd naar verbetering van de HV.

Kansen en uitdagingen

- Evalueren en aanscherpen van de beheersmaatregelen vragen de nodige tijd, voordat gesproken kan worden van voldoende betrouwbaarheid.
- HV is een lerend stelsel, waarin partijen mogen leren van fouten, recidive wordt voorkomen en vertrouwen leidt tot verbetering.
- Dit vraagt bereidheid van zowel gemeente als zorgaanbieder om de processen aan te passen als dat nodig blijkt. Dat zal niet altijd goed uitkomen omdat dat een investering vraagt in tijd en geld, maar is cruciaal.

Voorbeelden

Rotterdam: Het traject kostte Aafje veel tijd: rapportagevorm maken, processen beschrijven, het gesprek en aanpassingen. Advies accountant van Youz/Parnassia blijf niet hangen aan oude afspraken. Durf zaken los te laten.



Groningen: De RIGG wil een hoog specialistische jeugdzorg inkopen. Met andere manier van verantwoord. Het zien als een groeimodel:



terug



home



verder