

2016-2019

Het verhaal van de Inspectie voor de Gezondheidszorg

Onze gezondheidszorg behoort tot de beste van Europa. Die goede gezondheidszorg moet behouden blijven, ook voor volgende generaties. Als toekomstgerichte toezichthouder draagt de Inspectie voor de Gezondheidszorg, onderdeel van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, daaraan bij. Om Nederland gezond en wel te houden, bewaken en bevorderen wij de veiligheid en kwaliteit van zorg.

Onafhankelijk, onpartijdig en transparant

Wij doen dat onafhankelijk van, maar wel in samenwerking met alle partijen die betrokken zijn bij de zorg. We zien erop toe dat zorgaanbieders en -besturen professioneel handelen binnen de wet- en regelgeving, dat ze hun eigen normen respecteren en zich blijven inspannen voor verdere verbetering van de zorg. We hebben daarbij ook aandacht voor netwerken in de zorg. In samenwerking met het Openbaar Ministerie sporen we strafbare feiten op. De samenleving kan vertrouwen op ons objectieve oordeel dat we opstellen in het belang van de burger. Wij gaan er in ons toezicht vanuit dat elke vorm van zorg moet bijdragen aan gezondheid: aan herstel verlichting of juist aan versterking van de veerkracht van de patiënt of cliënt. Onze aandacht strekt zich uit van tandarts tot ziekenhuis. Van fabrikant tot verpleeghuis. Van geboorte tot sterfte. Van molecuul tot mens. Wij zijn betrokken, leergierige en ambitieuze professionals die inspelen op wat in de samenleving gebeurt. Wij zijn resultaatgericht en transparant – waar dat kan – over de uitkomsten van ons toezicht.

Continu aanpassen vanuit burgerperspectief

De zorg is een belangrijke sector, waar letterlijk iedereen mee te maken heeft. De verwachtingen, de mogelijkheden en de organisatie van de gezondheidszorg veranderen voortdurend. Bij zoveel beweging ontstaan nieuwe risico's voor kwaliteit en veiligheid, maar ook kansen om die te vermijden en om de zorg verder te verbeteren. Daarom passen we ons toezicht en onze opsporing continu aan deze ontwikkelingen aan. We zetten onze toezichtcapaciteit proactief en gericht in op de grootste risico's in de zorg; dat noemen we risico-toezicht. Als uitgangspunt kiezen we daarbij het perspectief van de burger, die patiënt en cliënt kan zijn.

Uitgaan van vertrouwen

Zorgaanbieders zijn verantwoordelijk voor goede zorg, dus ook voor verdere ontwikkeling daarvan, vanuit de verwachtingen en behoeften van patiënten en cliënten. Wij gaan in ons toezicht uit van vertrouwen in de intrinsieke motivatie van zorgaanbieders om de best mogelijke zorg te verlenen. Fouten en ongelukken zijn helaas onvermijdelijk, ook in de zorg. Van belang is dat daarvan wordt geleerd, zodat de veiligheid wordt gewaarborgd en de kwaliteit verbetert. Met als doel betere beheersing van risico's en beperking van gezondheidschade.

Bovenal: dialoog en verbinding

Om fouten en ongelukken vóór te zijn, sporen we systematisch trends op en anticiperen hierop. We reageren snel in noodsituaties, verbeteren continu onze effectiviteit door onderzoek en evaluatie en hechten grote waarde aan samenwerking met andere toezicht-houders in binnen- en buitenland. Door in te zetten op dialoog met alle partijen in de zorg vergroten we het vertrouwen in ons toezicht. In ons toezicht zoeken we steeds naar het meest effectieve instrument op basis van de specifieke kenmerken van het gezondheids-risico en de betrokken partijen. Door zo situationeel te stimuleren en sanctioneren, bevorderen we het professioneel handelen. Ons inzicht in de veiligheid en kwaliteit van de zorg delen we met anderen. Ook hiermee stimuleren we zorgverleners en -besturen om hun zorg veiliger en beter te maken. Dan hoeven wij minder gebruik te maken van strengere maatregelen. Maar als een zorgaanbieder roekeloos gedrag vertoont, niet leert van fouten of de wet overtreedt, aarzelen we niet een strengere maatregel te nemen. Dat doen we proportioneel, transparant en afgestemd op de ontwikkelfase van de zorgaanbieder, in het belang van goede zorg.

Inhoud

Voorwoord	7
Samenvatting	10
Vooraf	12
1 Op weg naar 2019	15
1.1 Uitgangspunten voor toezicht	15
1.1.1 Professioneel handelen binnen wetten, (veld)normen en regelgeving als basis	15
1.1.2 Waar angst regeert, wordt niet geleerd	16
1.1.3 Toenemende complexiteit zorgveld	16
1.1.4 Het perspectief van de mens in de samenleving centraal	16
1.2 De IGZ en haar omgeving	17
1.2.1 Te midden van vele andere toezichthouders	17
1.2.2 Onafhankelijk en onpartijdig	18
1.3 Risicothema's	18
2 Gezond vertrouwen als basis voor toezicht	20
2.1 Naast vinken ook vonken	20
2.1.1 Ambitie: Toezicht aansluiten op intrinsieke motivatie zorgaanbieder	20
2.1.2 Ambitie: Toezicht afstemmen op ontwikkelingsfase zorgaanbieder	21
2.2 Aanspreken van bestuurlijke verantwoordelijkheid	21
2.2.1 Ambitie: Meer toezien op wijze van besturen zorgaanbieder	21
2.2.2 Ambitie: Lerend vermogen zorgaanbieder als uitgangspunt toezicht	22
2.3 Ruimte bieden aan samenwerking tussen zorgaanbieders	22
2.3.1 Ambitie: Zelf-organiserend vermogen stimuleren van zelfstandig opererende zorgaanbieder	22
2.4 Optreden waar nodig	22

3	Agenderen en samenwerken	25
3.1	Agenderen	25
3.1.1	Ambitie: Signalerende rol naar minister en departement vergroten	25
3.1.2	Ambitie: Agenderen van trends bij samenleving, politiek en zorgveld	25
3.2	Uitwisselen met patiënten, cliënten en burgers	25
3.2.1	Ambitie: Patiënten en cliënten nadrukkelijk betrekken bij toezicht	26
3.2.2	Ambitie: Contacten met patiënt, cliënt en burger verbreden	26
3.2.3	Ambitie: Bijdragen aan keuzeinformatie voor patiënten, cliënten en burgers	26
3.3	Samenwerken met collega-toezichthouders en zorgverzekeraars	27
3.3.1	Ambitie: Samenwerking met collega-toezichthouders verbeteren	27
3.3.2	Ambitie: Samenwerking met zorgverzekeraars organiseren	27
3.4	Samenwerken met veldpartijen	27
3.4.1	Ambitie: realiseren van dialoog met veldpartijen vanuit eigen taken en verantwoordelijkheden	28
4	Anticiperen en acteren	30
4.1	Pro-actief, liefst vóórdat incidenten plaatsvinden	30
4.1.1	Ambitie: Gebruik inzicht in risico's verder vergroten	30
4.2	Snel en gepast acteren bij noodsituaties	31
4.2.1	Ambitie: Snel en gepast acteren bij noodsituaties	31
4.3	Systematisch benutten van trends	32
4.3.1	Ambitie: Trends systematisch benutten om toezicht(instrumentarium) te optimaliseren	32
5	Professionaliseren van de IGZ	34
5.1	Structureren en innoveren	34
5.1.1	Ambitie: Informatievoorziening op de toekomst voorbereid	34
5.1.2	Ambitie: Grip verstevigen op planning en realisatie	35
5.1.3	Ambitie: Vanaf 2017 ISO-gecertificeerd toezien	35
5.2	Verbeteren van effectiviteit	35
5.2.1	Ambitie: Effectiviteit van toezicht vergroten door communicatie	36
5.2.2	Ambitie: Effectiviteit van toezicht continu verbeteren	36
5.2.3	Ambitie: Sectoroverstijgend toezien op sectoroverstijgende zorg	36

5.2.4	Ambitie: Geïnfomeerd toepassen van medische technologie, geneesmiddelen en medische producten	37
5.2.5	Ambitie: Deelname in de Europese fora versterken	37
5.3	Continue ontwikkeling van vaardigheden	37
5.3.1	Ambitie: Vaardigheden continu verder ontwikkelen	38
6	Financiën	39

Voorwoord

Gezond Vertrouwen

Een gezond vertrouwen in de Nederlandse zorg. Dat is de doelstelling waar de Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ) voortdurend aan werkt. De minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport heeft met de IGZ een krachtig en onmisbaar instituut dat met 600 medewerkers de kwaliteit en veiligheid van de gezondheidszorg in Nederland bewaakt en bevordert. Wij opereren als een onpartijdige, onafhankelijke en transparante toezichthouder. In dit Meerjarenbeleidsplan 2016-2019 laten we zien hoe we dit doen en hoe het toezicht zich mee ontwikkelt met de veranderingen in de zorg en in de samenleving. Een vertaling van het Meerjarenbeleidsplan naar concrete toezichtdoelen en -activiteiten maken we in de jaarlijkse werkplannen.

De zorg in Nederland staat op een hoog niveau. Wij dragen er aan bij dat dit ook voor toekomstige generaties zo blijft. De komende jaren bouwen wij verder aan het werk van de afgelopen jaren, en leggen wij nieuwe accenten die aansluiten bij de ontwikkelingen en nieuwe verhoudingen in de zorg. Een aantal van die accenten licht ik hieronder toe.

Patiëntveiligheid

Een onderwerp dat de afgelopen jaren veel aandacht heeft gekregen van zorgprofessionals, bestuurders, beleidsmakers, politici, patiënten^[1] en hun naasten is patiëntveiligheid. We hebben daar op ingespeeld door belangrijke thema's vanuit het toezicht op de agenda te plaatsen. Of het nu ging om vrijheidsbeperkende maatregelen, medicatieveiligheid, toepassing van technologische ontwikkelingen in de zorg, infectiepreventie, leren van calamiteiten, of samenwerken op de operatiekamer, binnen het team, de organisatie of in de regio: wij brachten scherpere aan in de noodzakelijke verbeterlagen. In het zorgveld realiseert men zich dat goede en veilige zorg andere competenties vraagt van alle betrokkenen, bijvoorbeeld op het gebied van samenwerken en het organiseren van zorgprocessen. Zorgen voor goede zorg is ook kunnen omgaan met dilemma's zoals het al dan niet het toepassen van dwang en drang en beslissingen rond doorbehandelen versus kwaliteit van leven. Wij verwachten dan heldere afwegingen in samenspraak met de patiënt.

Voor ons houdt patiëntveiligheid een hoge prioriteit. De ontwikkelingen in de zorg zullen ook nieuwe aandachtspunten met zich meebrengen. Deze bijtijds herkennen vergt goede samenwerking tussen alle betrokkenen, inclusief de patiënten. Dat vraagt ook dat wij snel inspelen op actuele ontwikkelingen, zoals op dit moment de grote toestroom van asielzoekers. Wij stimuleren en zien erop toe dat zij tijdig goede zorg krijgen en dat de risico's voor de volksgezondheid zo klein mogelijk blijven.

[1] Overal waar 'patiënt' staat wordt ook 'cliënt' bedoeld.

Hoge verwachtingen en veel vragen

De maatschappij heeft hoge verwachtingen van de zorg. Tegelijkertijd vragen veel mensen zich af of de zorg van morgen nog wel houdbaar is voor iedereen. De ontwikkelingen in de zorg leiden tot andere verwachtingen, ook ten aanzien van ons als toezichthouder. We hebben gezien dat het Landelijk Meldpunt Zorg in een behoefte voorziet. Dit in 2014 gestarte meldpunt ondersteunt burgers bij hun vragen en klachten over de zorg. Een directe verbinding met de IGZ maakt dat onze inspecteurs de signalen over mogelijk onvoldoende kwaliteit van zorg meewegen in de keuze voor passend toezicht.

Continu leren en verbeteren

Incidenten in de zorg zullen zich altijd blijven voordoen. Wij zien erop toe dat professionals en bestuurders hiervan leren. En dat zij de patiënt of hun naasten hier waar mogelijk bij betrekken. Juist dat lerend vermogen maakt de kwaliteit van zorg voor de toekomstbestendig. De komende jaren willen we een beter beeld krijgen van welke factoren effect hebben op het lerend vermogen en hoe we deze factoren kunnen beïnvloeden. Als het lerend vermogen tekort schiet, als er sprake is van onverantwoord functioneren of als er acuut gevaar dreigt voor patiënten, grijpen we in. Fouten maken is onvermijdelijk, er niet van leren is onacceptabel.

Aanspreken op cultuur

Naast kwaliteitssystemen, worden elementen als omgangsvormen en aanspreekgedrag toenemend belangrijk voor het waarborgen van goede zorg. Een “angstcultuur” of “afreken-cultuur” blokkeert het lerend vermogen en beschouwen wij als een bedreiging voor de patiëntveiligheid. We ontwikkelen methoden om de cultuur binnen een zorginstelling zo goed mogelijk te objectiveren. Daarbij kijken we ook naar ons eigen effect op die cultuur. Indien er sprake is van een rechtvaardige cultuur binnen een zorginstelling, kunnen we ons terughoudend opstellen. Waar de cultuur onveilig is, spreken wij de bestuurder hierop aan. Als dit onvoldoende effect heeft, grijpen we in. Het arsenaal aan maatregelen dat wij hiervoor tot onze beschikking hebben zullen wij de komende jaren verder uitbreiden. Wij sluiten onze ogen niet voor ontoelaatbaar gedrag: , bij opzettelijke overtredingen, recidive en fraude handelen wij stevig en doortastend.

Vernieuwing van ons toezicht

Kwaliteit van zorg is de verantwoordelijkheid van zorgaanbieders. Wij hebben ons toezicht met name op hen gericht. We gaan daarbij uit van de intrinsieke motivatie van zorgaanbieders en zorgprofessionals om de best mogelijke zorg te verlenen. Naast goede ervaringen van zorgaanbieders met toezicht, kregen wij ook feedback over het soms detailistische karakter van sommige van onze toetsingskaders. Wij blijven alert op details, maar zullen ons toezicht meer richten op de governance van instellingen en sectoren. De beweging die we hebben ingezet en die de komende jaren volop aandacht krijgt, is het aanspreken van management, bestuurder en interne toezichthouder voor de verbetering van de kwaliteit van zorg.

Vanuit de zorg voor kwetsbare mensen kregen we terug dat onze gerichtheid op veilige zorg de aandacht afleidde van menslievende zorg. Het effect dat wij bereikten met ons toezicht was daardoor minder groot: zorgverleners herkenden zich dan onvoldoende in de bevindingen van de inspectie. Deze ervaringen zijn mede aanleiding voor vernieuwing van ons toezicht waarin we aandacht hebben voor het spanningsveld dat kan optreden tussen het waarborgen van veilige zorg en kwaliteit van leven van de individuele cliënt. Het toezicht richt zich op de grootste risico's in de gezondheidszorg. Eenvoudig, zo lijkt het, maar de praktijk voor de toezichthouder is er een van keuzes maken op basis van vaak incomplete informatie over ondertoezichtstaanden. Risicoselectie vraagt de komende jaren om doorontwikkeling, waarbij we zoveel mogelijk relevante informatie over de zorg gebruiken. En dan bij voorkeur informatie die –bijvoorbeeld via internet – al beschikbaar is.

Verder gaan we door met het actief betrekken van burgers bij ons toezicht. We informeren hen op een heldere manier over onze bevindingen, gaan hen structureel bevragen bij het toezicht en we gaan experimenteren met lekeninspecteurs. Deze vernieuwing sluit aan bij de motieven van burgers die zich tot ons wenden: zij willen hun bijdrage leveren aan verbetering van de zorg voor iedereen.

Investeren

We ontwikkelen ons mee met veranderingen in de maatschappij en het zorgveld: meer en beter communiceren met burgers, meer informatiebronnen gebruiken voor risicoselectie, steeds meer in teams samenwerken, en ook onze eigen kwaliteit borgen en ontwikkelen. Om daarin te kunnen investeren, moeten we efficiënt omgaan met onze middelen. Om de ambities waar te maken is ook veel aandacht nodig voor de professionaliteit van onze medewerkers. Het gaat niet alleen om een hoog kennisniveau, maar ook om het kunnen omgaan met de spanningsvelden die horen bij ons vak. We zetten vernieuwende werkvormen in voor het omgaan met dilemma's die hieruit voortkomen. We vragen niet alleen van de ondertoezichtstaanden een lerende houding, dit vragen we ook van onszelf. Wie ophoudt beter te worden, houdt op goed te zijn. Ook voor onszelf geldt dat wij willen bijdragen aan zorg die je ook je eigen familie en naasten gunt. Zo kan iedereen in Nederland met recht gezond vertrouwen op goede zorg.

Ronnie van Diemen-Steenvoorde
Inspecteur-generaal voor de Gezondheidszorg

Samenvatting

Het toezicht van de IGZ richt zich op het professioneel handelen van zorgaanbieders en zorgprofessionals binnen wetten, normen en regelgeving, waarbij de IGZ haar taak uitvoert in een toenemende complexiteit van het zorgveld, te midden van vele andere toezicht-houders.

Gezond vertrouwen in de zorgaanbieder is het uitgangspunt voor de vormgeving van het toezicht van de IGZ. Gezond vertrouwen betekent dat dit vertrouwen niet vanzelfsprekend is: het is een dynamisch proces waarvoor steeds weer de resultaten van de zorgaanbieder over goede zorg de basis vormen. In het toezicht van de IGZ is er balans tussen aan de ene kant het vertrouwen in het lerend vermogen van zorgaanbieders en aan de andere kant het sanctionerend optreden waar dat nodig is. In principe gaat de IGZ er vanuit dat zorgaanbieders en zorgprofessionals intrinsiek gemotiveerd zijn om de best mogelijke zorg te verlenen. Daarbij stemt ze haar toezicht af op het lerend vermogen en de ontwikkelingsfase van de zorgaanbieders. Deze factoren zijn bepalend voor de mate waarin een zorgaanbieder zelf in staat is om een geconstateerd risico in de zorgverlening terug te dringen en in de toekomst te voorkomen. De IGZ ziet toe op de afstemming en samenwerking tussen zorgaanbieders. Ze doet dat met name om de professionele ontwikkeling van het groeiend aantal zelfstandig opererende zorgaanbieders te stimuleren, net als de continue verbetering van kwaliteit van geleverde zorg. Tevens ziet de IGZ meer toe op de wijze van besturen van zorgaanbieders en spreekt zij hun interne toezicht meer dan voorheen aan op hun verantwoordelijkheid voor de kwaliteit en veiligheid van de zorg. Ze let er daarbij tevens op dat het professioneel handelen aansluit bij de leefwereld en het perspectief van patiënten. In haar toezicht betreft de IGZ actief patiënten om zo hun ervaringen met de zorg te kunnen benutten. Waar de zorg tekort schiet, treedt de IGZ direct op.

Als toezichthouder kan de IGZ vroegtijdig risico's voor de gezondheidszorg signaleren en agenderen. Haar signalerende rol naar minister, departement en andere stakeholders versterkt zij verder en trends agendeert ze vroegtijdig om de kwaliteit van de gezondheidszorg te bevorderen. Door een betere uitwisseling met collega-toezichthouders en patiënten streeft de IGZ naar een effectiever toezicht voor het gehele zorgveld.

De IGZ wil misstanden zoveel mogelijk voor zijn. De IGZ zal in een noodgeval sneller reageren en haar bevindingen ook snel presenteren. Daarnaast zal de IGZ haar werkwijze sneller aanpassen op basis van gesignaleerde en gevalideerde trends.

De komende jaren is ook de interne agenda stevig gevuld om verder te professionaliseren. De IGZ wil vanaf 2017 ISO-gecertificeerd^[2] toezicht houden en haar grip verstevigen op

[2] Het kwaliteitsmanagementsysteem van de IGZ is dan gecertificeerd aan de hand van de kwaliteitsnorm ISO 9001.

planning en realisatie van de voorgenomen activiteiten. Ze blijft haar effectiviteit continu verbeteren, evenals haar werkprocessen en vaardigheden. Ten slotte richt de IGZ haar toezicht op sectoroverstijgende zorg meer multidisciplinair in, informeert zij meer over het toepassen van medische technologie, geneesmiddelen en medische producten en versterkt zij haar deelname in de Europese fora.

Vooraf

Waarom dit Meerjarenbeleidsplan

De Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ) stelt elke vier jaar een meerjarenbeleidsplan (MJB) op. Hierin legt zij in doelstellingen en ambities vast, hoe zij de komende jaren de veiligheid en kwaliteit van zorg bewaakt en bevordert. Het MJB dient als strategisch document voor de afstemming met stakeholders over doelen en verwachtingen, maar is ook leidraad voor de planning en uitvoering van de eigen werkzaamheden. Jaarlijks werkt de IGZ deze doelstellingen en ambities verder uit in concrete werkplannen. Via het IGZ-jaarbeeld rapporteert ze aan de samenleving en de Staten-Generaal over de resultaten.

Begrippenkader

In dit MJB worden verschillende termen gebruikt. Om het lezen te faciliteren zijn deze hieronder op een rij gezet.

- De term *zorgaanbieder* duidt zowel een zorgprofessional, een zorginstelling als een fabrikanten van medicijnen en medische hulpmiddelen aan.
- De term *toezicht* duidt op het verzamelen van informatie over de vraag of een handeling of zaak voldoet aan de daaraan gestelde eisen, het zich daarna vormen van een oordeel daarover én het eventueel naar aanleiding daarvan interveniëren. Handhaving, het inzetten van juridische instrumenten, wordt in deze duiding beschouwd als een wezenlijk onderdeel hiervan. Als in dit MJB de term ‘toezicht’ of afgeleiden daarvan worden gebruikt, wordt tevens ‘handhaven’ bedoeld. Als de term ‘handhaven’ wordt gebruikt, is het om juist dat deel van het toezicht te benadrukken.
- *Risicotoezicht* is gebaseerd op proactief en periodiek verzamelen van zowel interne als externe informatie om zo zicht te krijgen op risico’s die zorg- of sectorbreed gelden. De IGZ verzamelt daarnaast data over individuele zorgaanbieders en producenten. Deze gegevens zijn indicatoren die een aanwijzing kunnen zijn voor risico’s. Door analyse worden risico’s vastgesteld die ter plekke worden geverifieerd.
- *Incidententoezicht* is gebaseerd op meldingen van incidenten en calamiteiten – jaarlijks ongeveer 10.000 – die kunnen wijzen op structureel risicovolle situaties. Bij een melding van een calamiteit door een zorgaanbieder verricht de melder in de meeste gevallen zelf onderzoek naar ten minste de oorzaak van de calamiteit en geeft verbetermaatregelen aan. De IGZ beoordeelt het onderzoeksrapport en doet zo nodig zelf onderzoek. Er zijn ook situaties waarin de IGZ besluit om direct zelf onderzoek te doen. Hierbij spelen de ernst van de calamiteit en de beoordeling van het lerend vermogen van de zorgaanbieder een rol.
- *Opsporing* is gebaseerd op de analyse van strafrechtelijke data, openbare informatie (onder andere via internet) en meldingen. Opsporing kan leiden tot aangifte bij het OM van strafbare feiten.

- Onder *evidence based* toezicht verstaat de IGZ het zorgvuldig, expliciet en oordeelkundig gebruik van het beste bewijsmateriaal om het toezicht in te richten.

Dit MJB is tot stand gekomen met behulp van vele stakeholders, waaronder organisaties uit het maatschappelijke domein, de curatieve zorg, de medische technologie, de wetenschap en met collega-toezichthouders.

We gaan ervan uit dat zorgaanbieders uit zichzelf gemotiveerd zijn om de best mogelijke zorg te verlenen.

1 Op weg naar 2019

De gezondheidszorg is een omvangrijke en betekenisvolle sector in de samenleving. Iedereen heeft ermee te maken. De IGZ verwacht dat de gezondheidszorg bijdraagt aan meer gezondheid^[3]. Voor velen is hun gezondheid de belangrijkste voorwaarde voor een goed en gelukkig leven.

Thorbecke leidde in 1865 vier geneeskundige wetten door het parlement, waaronder de wet op het geneeskundig staatstoezicht. Het staatstoezicht kreeg dus anderhalve eeuw geleden een degelijke wettelijke basis, onder verantwoordelijkheid van de minister van Binnenlandse Zaken. Nu, anderhalve eeuw later, is het staatstoezicht in handen van de IGZ als autonoom onderdeel van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Inmiddels behoort de Nederlandse gezondheidszorg tot de beste van Europa. Die goede gezondheidszorg moet behouden blijven, ook voor volgende generaties. De IGZ draagt daar als toekomstgerichte toezichthouder aan bij door de veiligheid en kwaliteit van zorg in brede zin te bewaken en te bevorderen.

1.1 Uitgangspunten voor toezicht

1.1.1 Professioneel handelen binnen wetten, (veld)normen en regelgeving als basis

De Gezondheidswet is de basis van het toezicht door de IGZ. In deze wet worden de taken en enkele bevoegdheden in grote lijnen vastgesteld. In 25 speciale wetten zijn deze verder uitgewerkt. De IGZ heeft twee taken: toezicht en opsporing. Toezicht betreft de bestuursrechtelijke taak die de IGZ heeft om erop toe te zien dat zorgprofessionals en zorgbestuurders hun verantwoordelijkheid nemen en dat zij professioneel handelen binnen de wetten, (veld)normen en regelgeving voor goede zorg. Opsporing betreft het opsporen van strafbare feiten.

In de ogen van de IGZ nemen de kwaliteit van zorg toe en de kans op gezondheidsschade af als professioneel wordt gehandeld binnen de gestelde kaders. Daarom bevordert de IGZ de naleving van wetten, (veld)normen en regelgeving. Hierbij zijn, als onderdeel van professioneel handelen, ook van belang de samenwerking met andere zorgverleners (in netwerkverband), het communiceren met de patiënt en het aansluiten van het professioneel handelen bij zijn leefwereld en perspectief.

[3] "Gezondheid is het vermogen van mensen zich aan te passen en een eigen regie te voeren, in het licht van fysieke, emotionele en sociale uitdagingen van het leven." (Huber, 2012)

1.1.2 Waar angst regeert, wordt niet geleerd

Gezondheidszorg gedijt bij zorgaanbieders die trots zijn op hun bijdrage aan de gezondheid en het welzijn van anderen en die plezier hebben in hun werk: wetenschappelijk onderzoek toont een relatie aan tussen de betrokkenheid van het personeel en de kwaliteit van zorg. Voor een duurzame toekomst heeft Nederland zorgaanbieders nodig die zich betrokken voelen en zich gesteund weten in hun streven om de zorg steeds beter te maken. Verbeteren gaat met vallen en opstaan. In de zorg kan ‘vallen’ echter ernstige gevolgen hebben voor de patiënt. Dat is beangstigend voor de zorgaanbieder, maar ook voor de toezichthouder. Het maatschappelijk afbreukrisico is voor beiden groot. Maar waar angst regeert, wordt niet geleerd. Met het oog op effectief toezicht ligt hierin een belangrijke uitdaging voor de IGZ besloten: het vinden van de juiste balans tussen vertrouwen geven en sanctioneren. Ofwel: tussen het erop toezien dat goede zorg geboden wordt én het waar mogelijk ruimte geven aan zorgaanbieders om te groeien en te leren van fouten die daarbij kunnen optreden.

1.1.3 Toenemende complexiteit zorgveld

Het zorgveld verandert en het is wenselijk om in deze dynamiek de kaders voor eigen handelen helder vast te stellen en indien nodig te (her)definiëren. De IGZ ziet belangrijke ontwikkelingen die de komende jaren van bepalende invloed zijn op haar werkterrein. De complexiteit van het zorgveld stijgt, doordat zorgaanbieders zich in netwerken organiseren en het aantal zelfstandig opererende zorgaanbieders toeneemt. Er ontstaan nieuwe vormen van zorg als gevolg van technologische ontwikkelingen en de meer persoonsgerichte benadering in de zorg (personalized care). Ook verandert de opvatting van het begrip ‘gezondheid’. Daarnaast is er in toenemende mate publieke aandacht voor zorg, neemt de mondigheid van de burger verder toe en zorgt ook het gebruik van sociale media voor een nieuwe dynamiek. Bovendien veranderen overige toezichthouders van vorm of rol, waar-door overlap en hiaten ontstaan in het toezichtveld. Ten slotte verandert de relatie tussen overheid en burger: de overheid treedt meer terug en faciliteert, waardoor de burger aan zet is en participeert.

1.1.4 Het perspectief van de mens in de samenleving centraal

De IGZ heeft – meer nog dan voorheen – in haar toezicht aandacht voor het perspectief van de mensen in de samenleving. Hun waardering van en ervaringen met de zorg, ziet de IGZ als een belangrijke maatstaf voor de kwaliteit van de zorg. De IGZ betreft daartoe burgers, die soms patiënt, cliënt of mantelzorger kunnen zijn, nadrukkelijk bij haar incidenten-toezicht. Daarnaast benadert zij en werkt zij ook samen met burgers in georganiseerde verbanden, zoals patiënten- en cliëntenorganisaties.

1.2 De IGZ en haar omgeving

1.2.1 Te midden van vele andere toezichthouders

Toezicht op de (kwaliteit van de) zorg is in Nederland niet bij één toezichthouder belegd. Naast de IGZ vervullen ook andere bestuursrechtelijke toezichthouders zoals de Inspectie Jeugdzorg, de Nederlandse Zorgautoriteit en de Autoriteit Consument & Markt een rol bij het toezien op de zorg. Met de Inspectie Jeugdzorg en vier andere rijkstoezichthouders, te weten de Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid, de Inspectie Veiligheid en Justitie en de Inspectie voor het Onderwijs heeft de IGZ een rol in de jeugdzorg en het sociaal domein via het Samenwerkend Toezicht Jeugd / Toezicht Sociaal Domein. De gemeenten hebben een belangrijke rol gekregen in het toezicht op de langdurige zorg.

Het aantal partijen dat een rol speelt bij het toezicht op de zorg is echter vele malen groter (denk bijvoorbeeld aan de Nationale Ombudsman, het Openbaar Ministerie, de tuchtcolleges, de interne Raden van Toezicht). Dit vraagt om een uitgebalanceerd samenspel binnen het brede toezichtveld, bijvoorbeeld omdat het bestaan van toezichtarrangementen buiten de IGZ gevolgen heeft voor de wijze waarop de IGZ haar wettelijke taak vervult. Hoewel de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de toezichthoudende instanties in de zorg met zorg zijn verdeeld, geeft de praktijk zicht op een aanzienlijk verbeterpotentieel. De IGZ ziet daarom het belang van actieve afstemming met andere toezichthouders om minimaal de effectiviteit van haar eigen toezicht te vergroten. Deze afstemming vanuit de verschillende toezichtperspectieven leidt tot een gemeenschappelijk doel, eenduidige normkaders en minder toezichtlast voor zorgaanbieders.

Het toezicht op de gezondheidszorg beperkt zich niet tot Europees Nederland. De IGZ heeft het toezicht op de gezondheidszorg op Bonaire, Sint Eustatius en Saba (BES-eilanden, Caribisch Nederland) overgenomen van de voormalige Antilliaanse inspectie en handhaaft op basis van de vigerende wet- en regelgeving. Deze is voor de BES-eilanden soms afwijkend van de wetgeving voor Europees Nederland. Met de landen Curaçao, Aruba en Sint Maarten heeft de IGZ samenwerkingsovereenkomsten gesloten.

Verder vraagt toezicht op de gezondheidszorg om internationale samenwerking tussen de verschillende toezichthouders in Europa en daarbuiten. Richtlijnontwikkeling in de zorg speelt zich steeds meer af binnen een internationale context. Grensoverschrijdend patiëntenverkeer heeft grote gevolgen voor gezondheidsrisico's. En het gebrek aan internationaal zicht op disfunctionerende artsen vormt een gevaar voor de kwaliteit van zorg in binnen- en buitenland. De IGZ blijft daarom actief betrokken bij de verdere ontwikkeling van internationale netwerken van inspectiediensten zoals EPSO^[4]. Ook buiten Europa zoekt de IGZ samenwerking met bijvoorbeeld China, de Verenigde Staten en Colombia en ze zet zich specifiek in voor het uitbreiden van grensoverschrijdende gegevensuitwisseling met

[4] EPSO: European Partnership for Supervisory Organisations

andere toezichthouders. Op het gebied van geneesmiddelen is de internationale samenwerking al sterker geborgd, ondermeer in Europese wetgeving en internationale richtlijnen. Zo werkt de IGZ binnen Europa nauw samen met andere Europese inspectieautoriteiten, de European Medicines Agency (EMA), en European Directorate for the Quality of Medicines (EDQM), en is er wereldwijde samenwerking via de Pharmaceutical International Co-operation Scheme (PIC/s) en de World Health Organization (WHO).

1.2.2 Onafhankelijk en onpartijdig

De minister is politiek verantwoordelijk voor de IGZ en gebaat bij een toezichthouder die onafhankelijk van welke partij dan ook kan acteren. De onafhankelijkheid en onpartijdigheid van oordeelsvorming van de IGZ ten opzichte van de minister is in 2015 gemarkeerd met een ministerieel besluit. Zo zal de minister geen aanwijzingen meer geven die de werkwijze of oordeelsvorming van de IGZ betreffen, kan de minister het geven van aanwijzingen aan de IGZ niet mandateren en zal hij – in het geval hij toch een aanwijzing geeft – dit direct melden aan de Tweede Kamer.

1.3 Risicothema's

Sinds 2015 stelt de IGZ op basis van risicoanalyses de thema's vast waaraan zij de komende twee jaar extra aandacht besteedt. Deze risicoanalyses bestaan uit een omgevingsanalyse en risicowegingen op sectorniveau. Uit deze sectorale risico's selecteert de IGZ vervolgens de IGZ-brede risicothema's.

Voor 2015 en 2016 zijn als risicothema's aangewezen: Grote veranderingen in de zorgsector, Bestuurlijke verantwoordelijkheid (goede governance in de zorg), Medicatieveiligheid, Intramurale ouderenzorg en Disfunctionerende beroepsbeoefenaren. In de periode van dit MJB zal de IGZ in elk geval extra aandacht (blijven) besteden aan het onderwerp: Medicatieveiligheid en kwetsbare ouderen.

In ons toezicht is er balans tussen het vertrouwen in het lerend vermogen van zorgaanbieders en het sanctionerend optreden waar dat nodig is.

2 Gezond vertrouwen als basis voor toezicht

Gezond vertrouwen in de zorgaanbieder is het uitgangspunt voor de vormgeving van het toezicht van de IGZ. Ze gaat uit van de zorgaanbieder die intrinsiek is gemotiveerd om veilige en goede zorg te verlenen, gericht op het verbeteren van de gezondheid. Gezond vertrouwen betekent ook dat dit vertrouwen niet vanzelfsprekend is: het is een dynamisch proces waarvoor steeds weer de resultaten van de zorgaanbieder over goede zorg de basis vormen.

De ambitie van de IGZ is het toezicht beter af te stemmen op het lerend vermogen van de zorgaanbieder. Ook komt er meer ruimte voor intern en onderling toezicht. De IGZ gaat daarnaast meer toezien op de wijze waarop de zorgaanbieder zijn organisatie bestuurt en hoe de raad van toezicht functioneert. Daar waar de zorgaanbieder tekort schiet, treedt de IGZ proportioneel op. Zij grijpt dan in, legt maatregelen op of start een tucht- of strafrechtelijk onderzoek.

2.1 Naast vinken ook vonken

Voor kwaliteitsbewaking en -bevordering worden in de gezondheidszorg veel lijstjes afgevinkt. De IGZ vindt het belangrijk om daarnaast ook te vonken door de intrinsieke motivatie van zorgaanbieders zo te stimuleren dat zij de best mogelijke zorg bieden aan hun patiënten. Soms lukt hen dat echter niet, door beperkte middelen, gebrekkige kennis, onkunde of een gevoel overweldigd te zijn door regelgeving. Dat schaadt de zorg en de zorgaanbieder.

2.1.1 Ambitie: Toezicht aansluiten op intrinsieke motivatie zorgaanbieder

De IGZ zet haar kennis en positie in om de zorgsector te stimuleren tot gemeenschappelijke doelstellingen. Ook wil ze dat deze zo zijn opgesteld en geformuleerd dat zij passend toezicht kan houden op de naleving. De IGZ gaat hierin een katalyserende rol spelen en bijdragen aan het verder ontwikkelen van een rechtvaardige cultuur^[5] in de gezondheidszorg. Ten slotte ontwikkelt de IGZ manieren om goede voorbeelden uit de praktijk breder onder de aandacht te brengen.

[5] Er is sprake van een rechtvaardige cultuur als een zorgverlener, die bij een ongewenste uitkomst van zorg betrokken was, beoordeeld wordt op basis van zijn gedrag voorafgaand aan die uitkomst en niet op basis van de ernst van de uitkomst. Het moet vooraf helder zijn waar de grens van acceptabel gedrag ligt en eenduidig worden opgetreden bij overtredingen. Een rechtvaardige cultuur gaat ervan uit dat de meeste

mensen hun best doen om werk te leveren waar ze trots op kunnen zijn. Het biedt ruimte voor het sociale proces waarin gedragsnormen afgesproken kunnen worden. Een rechtvaardige cultuur is de voorwaarde voor een zelfkritische houding en meer transparantie om van elkaars fouten te leren (Dekker S. Just Culture. Balancing safety and accountability. Hampshire: Asgate 2007).

2.1.2 Ambitie: Toezicht afstemmen op ontwikkelingsfase zorgaanbieder

De IGZ stemt haar toezicht verder af op de ontwikkelingsfase waarin een zorgaanbieder, zorgverlener of zorgsector zich bevindt. Als de IGZ deze fase kan vaststellen, is deze maatgevend voor de zwaarte van het toezicht dat ze inzet. Dat geldt ook voor haar verwachtingen ten aanzien van de snelheid waarmee de zorgaanbieder, zorgverlener of zorgsector in staat is om de gewenste verandering te bereiken. Doorontwikkeling van de huidige methodes voor risicoduiding in het toezicht is hiervoor bepalend. Daarbij ligt de kracht van de IGZ in het combineren van de analyse van de verzamelde data met de informatie van de overige toezichthouders in het veld. Op deze manier draagt de IGZ bij aan het beperken van de administratieve druk die uit haar toezicht voorkomt. Doordat de IGZ haar focus steeds meer legt op aanbieders waar risico's gesignaleerd worden, zullen bovendien goed presterende zorgaanbieders extra 'beloond' worden met minder uitvraag van informatie. Daarnaast zal de IGZ experimenteren met nieuwe vormen van toezicht.

2.2 Aanspreken van bestuurlijke verantwoordelijkheid

De stijl van besturen en de samenwerking tussen bestuurders onderling, tussen bestuurders en zorgprofessionals en hun cliëntèle, zijn van grote invloed op de kwaliteit van de geleverde zorg. Recente calamiteiten binnen en buiten de zorg tonen dat aan. In de zorg kan, helaas nog vaak achteraf, een relatie worden gelegd tussen ongewenste uitkomsten en de wijze waarop die zorgaanbieder wordt bestuurd.

2.2.1 Ambitie: Meer toezien op wijze van besturen zorgaanbieder

De IGZ zet vanaf 2016 een nieuw toezichtinstrument in om de kwaliteit van bestuur en besturing van instellingen te toetsen in die situaties waarin gereede twijfel bestaat over de kwaliteit ervan. Tegen (dreigend) falende bestuurders treedt de IGZ eenduidig en scherp op en zij legt sancties op waar grenzen worden overschreden. De IGZ spreekt vaker de Raden van Toezicht hierop aan.

Raden van Toezicht van instellingen worden door de samenleving en de overheid indringender dan voorheen aangesproken op hun verantwoordelijkheid voor de kwaliteit en veiligheid van de zorg. Voor Raden van Toezicht is dit een leerproces waarin de laatste jaren stevige vorderingen zijn gemaakt. Was de IGZ in het verleden erg terughoudend in het zoeken van contact met deze raden om niet op de stoel van de bestuurder te gaan zitten, nu zal de IGZ vaker de Raden van Toezicht actief betrekken in het externe toezicht. De IGZ gaat ervan uit dat toezichtbevindingen door de bestuurder gedeeld worden met de Raden van Toezicht, maar zij nodigt vaker dan voorheen, de Raden van Toezicht uit voor een gesprek, al dan niet samen met de bestuurder.

2.2.2 Ambitie: Lerend vermogen zorgaanbieder als uitgangspunt toezicht

De IGZ sluit in haar toezicht aan op het lerend vermogen van de zorgaanbieder. Voor een lerende organisatie ziet de IGZ een goed en verantwoordelijk bestuur als randvoorwaarde. De IGZ neemt de discretionaire ruimte om haar wijze en mate van toezien af te stemmen op de mate waarin de zorgaanbieder in staat en bereid is te leren van zijn fouten en zich aan te passen aan nieuwe eisen die het veranderend zorgveld stelt. De IGZ werkt de komende jaren het concept ‘lerend vermogen’ verder uit en gaat dit eenduidig en transparant gebruiken.

2.3 Ruimte bieden aan samenwerking tussen zorgaanbieders

Goede samenwerking en afstemming tussen zorgaanbieders is noodzakelijk voor het leveren van hoogwaardige zorg. Het groeiend aantal zelfstandig opererende zorgaanbieders bemoeilijkt het voor zowel patiënt, cliënt, burger als voor de toezichthouder om overzicht te houden over het zorgveld.

2.3.1 Ambitie: Zelf-organiserend vermogen stimuleren van zelfstandig opererende zorgaanbieder

Dat er steeds meer zelfstandig opererende zorgaanbieders komen, vraagt om antwoord op de vraag hoe de kwaliteit van zorg het best te borgen is in een meer diffuus zorgveld. De IGZ is ervan overtuigd dat individuele zorgpartijen of zorgaanbieders voldoende kwaliteit kunnen blijven leveren en zich voldoende beroepsmatig kunnen blijven ontwikkelen als zij zich horizontaal organiseren en elkaar onderling aanspreken op kwaliteit en vakmatige ontwikkeling. Groepen zorgaanbieders versterken hun lerend vermogen door gezamenlijk afspraken te maken over standaarden, normen en waarden. Daar waar zorgaanbieders, in samenwerking met andere partijen, zelf regie voeren over het zorgnetwerk waarvan ze deel uitmaken, over hun professionele ontwikkeling en de continue verbetering van kwaliteit van zorg, kan de IGZ deels terugtreden en ruimte bieden aan deze regie. Het toezicht blijft effectief en de toezichtlast beperkt.

2.4 Optreden waar nodig

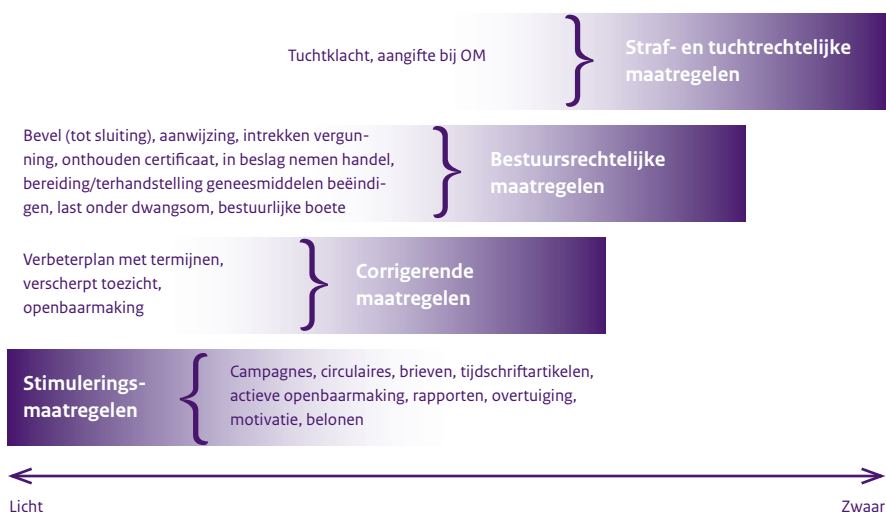
Hoewel het vertrouwen in het lerend vermogen van de zorgaanbieder groot is, is dit lerend perspectief slechts één kant van de zaak. Als de IGZ namelijk vaststelt dat het niveau van zorgverlening onvoldoende is of dat door zwakke plekken in het zorgproces de kans op vermijdbare schade te groot is, grijpt zij in en legt maatregelen op. Dat geldt ook als zich strafbare feiten voordoen in het toezichtgebied van de IGZ.

De IGZ hanteert een duidelijke en krachtige aanpak bij zaken als ouderenmishandeling en seksueel misbruik. Ook malafide zorgaanbieders of disfunctionerende beroepsbeoefenaren

kunnen rekenen op een krachtig optreden van de IGZ. Bij het behandelen van meldingen waarbij mogelijk een strafbaar feit is gepleegd, onderzoekt de IGZ of er een strafrechtelijk onderzoek gestart moet worden en ze onderhoudt daarover contact met het Openbaar Ministerie. In 2015 is in het vernieuwde samenwerkingsprotocol uitgewerkt hoe de IGZ acteert in het strafrechtelijk kader. In de komende jaren krijgt die uitwerking verder vorm, zodat bestuurs- en strafrechtelijke handhaving elkaar zo min mogelijk overlappen en de IGZ haar bevoegdheden optimaal kan benutten.

Het optreden van de IGZ is proportioneel. Er staat haar een reeks van lichte tot zware maatregelen ter beschikking, waaruit zij die interventie kiest die past bij de omvang van het risico en de ernst van de schade. De IGZ volgt de uitvoering van de maatregel. Mocht het nodig zijn, dan kan de IGZ voor een zwaardere of lichtere vervolgmaatregel kiezen.

Figuur 1. De verschillende interventies: passend bij de omvang, het risico en de ernst van de schade



De IGZ hanteert verschillende stijlen van toezicht en handhaving, variërend van ruimte bieden om te leren tot scherp sanctioneren. Onderzoek laat zien dat een eenzijdige focus op een van de twee uitersten van het continuüm de effectiviteit van het toezicht vermindert. Daarom kiest de IGZ altijd voor het meest effectieve instrument op basis van de specifieke kenmerken van het gezondheidsrisico en de betrokken partijen. De IGZ maakt de resultaten van het toezicht zoveel mogelijk openbaar, waarbij zij rekening houdt met de wettelijke kaders.

De IGZ toetst haar handhavinginstrumentarium continu aan de beoogde effectiviteit. De IGZ is zo transparant mogelijk en maakt toetsingskaders en handhavingkaders openbaar. Ze handhaaft hierdoor niet alleen proportioneel, maar is ook navolgbaar en toetsbaar.

Door samenwerking met collega-toezichthouders streeft de IGZ naar een effectiever toezicht voor het gehele zorgveld.

3 Agenderen en samenwerken

De IGZ wil haar onafhankelijke oordeelsvorming de komende jaren verder uitbreiden naar het proactief beoordelen van ontwikkelingen die van invloed zijn op de gezondheid(szorg). Door haar toezichthoudende taak bevindt de IGZ zich in de unieke positie om vroegtijdig risico's te signaleren en te zien waar kansen liggen om de kwaliteit van de zorg te bevorderen. Door het maken van trendanalyses kan de IGZ zowel de effectiviteit van haar toezicht verbeteren als haar signalerende en informerende rol naar haar stakeholders versterken.

3.1 Agenderen

3.1.1 Ambitie: Signalerende rol naar minister en departement vergroten

In paragraaf 1.2.2 is al ingegaan op het ministerieel besluit uit 2015 waarin de onafhankelijkheid van de IGZ ten opzichte van de minister is versterkt en vastgelegd. Aan deze onafhankelijke rol wil de IGZ verder invulling geven door haar signalerende rol richting beleidsdirecties van het ministerie van VWS en de bewindspersonen te vergroten. Dit gaat zij doen door relevante toezichtinformatie vaker en meer gericht aan hen kenbaar te maken. Het in 2015 opgerichte IGZ-beleidsregieteam zal zich de komende jaren ontwikkelen tot centraal schakelpunt tussen de ontwikkeling van beleids- en wetgevingsprocessen bij de beleidsdirecties van de minister en het toezicht. Dit team heeft de taak om de (toezicht) beleidsportefeuille van de IGZ te ontwikkelen en beheren.

3.1.2 Ambitie: Agenderen van trends bij samenleving, politiek en zorgveld

De IGZ brengt gesignaleerde trends actief onder de aandacht bij de samenleving, de politiek en het zorgveld. Zij neemt daarbij graag haar aandeel in de breed gedragen discussie over hoogwaardige zorg, maar is zich – omdat zij zelf geen zorgaanbieder is – terdege bewust van haar beperkte verantwoordelijkheid. De IGZ zal zich inspanssen om inzichten, die zij op basis van trendanalyses heeft verkregen, op de politieke agenda en op de agenda van stakeholders uit het zorgveld te krijgen. De IGZ positioneert zich hiermee meer vooraan in de discussie in en over het zorgveld.

3.2 Uitwisselen met patiënten, cliënten en burgers

Het burgerperspectief neemt een belangrijke plaats in bij de behandeling van meldingen. De IGZ werkt nauw samen met het Landelijk Meldpunt Zorg. Hier kan iedereen aankloppen met een klacht over de zorg. Het meldpunt geeft dan advies over waar men met de klacht het best terecht kan. De signalen die het meldpunt ontvangt, vormen een waardevolle bron voor de IGZ om – vanuit het algemene belang van goede gezondheidszorg – met de juiste

kritische blik naar zorgaanbieders te kijken. Het meldpunt deelt daarom de vragen, klachten en signalen die zij ontvangt dagelijks met de IGZ. Daarnaast legt het meldpunt bepaalde klachten rechtstreeks voor aan de IGZ om te beoordelen of nader onderzoek door de IGZ nodig is. Als de IGZ besluit tot een onderzoek, monitort het meldpunt de voortgang hiervan.

3.2.1 Ambitie: Patiënten en cliënten nadrukkelijk betrekken bij toezicht

De IGZ eist van instellingen dat zij zelf onderzoek doen naar calamiteiten en dat zij de patiënt en/of zijn familie nadrukkelijk hierbij betrekken. Ook als de IGZ zelf een calamiteit onderzoekt, betreft zij de patiënt daar expliciet bij.

De IGZ vindt echter dat zij in algemene zin de patiënt en mantelzorgers nog beter kan betrekken bij haar toezicht om mede vanuit hun perspectief een oordeel te kunnen vormen over de kwaliteit van de zorg. De IGZ zet daarnaast individuele patiënten in als ervaringsdeskundigen bij inspectiebezoeken. Ook neemt de IGZ via methodische observatie van de zorg en/of gesprekken met cliëntenraden en mantelzorgers de ervaringen mee van cliënten die deze zelf niet (goed) kunnen verwoorden. Dit is bijvoorbeeld het geval bij mensen met dementie of bij mensen die gedwongen zorg ontvangen.

3.2.2 Ambitie: Contacten met patiënt, cliënt en burger verbreden

De IGZ betreft burgers intensiever bij het verzamelen van informatie over de kwaliteit van de zorg om zo haar toezicht meer effectief te kunnen inrichten. Omdat burgers hiervoor een belangrijke rol zien weggelegd voor patiënten- en cliëntenorganisaties, haalt de IGZ de contacten met deze organisaties aan. In het toezicht wordt ook gebruik gemaakt van social media en het organiseren van publieke bijeenkomsten. Hierbij sluit de IGZ zoveel mogelijk aan bij bestaande podia en fora. Deze inspanningen dienen drie doelen. Op de eerste plaats verneemt de IGZ uit de eerste hand wat de ervaringen en verwachtingen zijn zoals die bij mensen leven. Daarnaast kan de IGZ ook positieve ontwikkelingen in de gezondheidszorg en toezicht delen om zo bij te dragen aan het vertrouwen in de zorg. Ten slotte bieden deze initiatieven de IGZ de mogelijkheid om nog beter haar rol en taak in relatie tot individuele zaken toe te lichten.

3.2.3 Ambitie: Bijdragen aan keuzeinformatie voor patiënten, cliënten en burgers

De kennis over de gezondheidszorg die de IGZ vergaart uit haar toezicht, maakt zij sneller en op een meer toegankelijke wijze openbaar; in begrijpelijke taal en met moderne hulpmiddelen. Door toezichtinformatie over zorgaanbieders begrijpelijk weer te geven zijn hulp- of zorgbehoevenden beter in staat om zelf een keuze te maken voor een zorgaanbieder en de regie te nemen. Dat geldt voor zowel positieve informatie en bevindingen als voor eventuele tekortkomingen of klachten. De IGZ gebruikt hiervoor bestaande initiatieven van de overheid, maar ook die van derden, als die zich hebben bewezen als vindplek

voor informatie over kwaliteit van zorg. Tegelijkertijd stimuleert de IGZ waar mogelijk private partijen die zelf gegevens over kwaliteit van zorg openbaar maken. De IGZ draagt er op deze manier aan bij dat patiënten, cliënten en burgers zelf regie kunnen nemen en kunnen kiezen van welke zorg ze gebruik willen maken.

3.3 Samenwerken met collega-toezichthouders en zorgverzekeraars

Zoals in paragraaf 1.2.1 al aan de orde is gekomen, zijn bij het toezicht op de zorg een veelheid aan partijen (inspecties en andere toezichthouders) betrokken. Daarnaast spelen ook zorgverzekeraars hierbij een rol: het is immers aan hen om zorg in te kopen die voldoet aan de normen voor goede zorg.

3.3.1 Ambitie: Samenwerking met collega-toezichthouders verbeteren

De IGZ ziet dat er veel partijen zijn die vanuit verschillende invalshoeken (financiering, ordening, kwaliteit) of op basis van verschillende wetten naar dezelfde gezondheidszorg kijken. Binnen de geldende wet- en regelgeving over privacy zoekt de IGZ naar verdere mogelijkheden van samenwerking met andere toezichthouders en zorgverzekeraars. Hierbij valt te denken aan gezamenlijke risicoanalyse, het gebruikmaken van elkaars informatiebronnen en het afstemmen van werkplannen. De IGZ heeft expliciet aandacht voor de effectiviteit van samenwerking. Ze kijkt daarbij met name naar administratieve lastenvermindering. Voor de samenwerkende toezichthouders, maar ook voor de zorgaanbieders.

3.3.2 Ambitie: Samenwerking met zorgverzekeraars organiseren

Op het punt van kwaliteit van zorg raken de werkzaamheden van zorgverzekeraars aan de verantwoordelijkheden van de IGZ: de IGZ houdt toezicht op de kwaliteit en veiligheid van zorg. Het is aan de zorgverzekeraars om zorg in te kopen die voldoet aan de normen voor goede zorg. Zowel de IGZ als de zorgverzekeraars gebruiken daartoe een grote hoeveelheid informatie over diverse kwaliteitsaspecten. Dat vraagt om afspraken over het vergaren en onderling delen van die informatie, opdat zorgaanbieders geen onnodige toezichtlast ervaren. De IGZ houdt hierbij rekening met de geldende wet- en regelgeving op het gebied van privacy.

3.4 Samenwerken met veldpartijen

De IGZ is van mening dat haar signalerende en informerende rol ook van betekenis kan zijn voor veldpartijen. En zij verwacht dat de informatie die veldpartijen tot hun beschikking hebben van belang kan zijn voor het toezicht. Een goede dialoog, gericht op onderlinge consultatie en informatie-uitwisseling, met ondermeer koepelorganisaties en beroepsverenigingen, dient daarom een wederzijds belang. Bovendien verkeren veldpartijen en de

IGZ in dezelfde zorgomgeving en die is momenteel volop in beweging. Ook om die reden heeft gezamenlijk optrekken meerwaarde.

3.4.1 Ambitie: realiseren van dialoog met veldpartijen vanuit eigen taken en verantwoordelijkheden

Samenwerking met veldpartijen vraagt om een duidelijke benoeming van de taken en verantwoordelijkheden van beide partijen. De verhouding tussen de IGZ en veldpartijen is en blijft immers die van toezichthouder en (belangenorganisaties voor) ondertoezichtstaanden. Om die reden ziet de IGZ op het gebied van samenwerking voornamelijk mogelijkheden met georganiseerde samenwerkingsverbanden als de koepelorganisaties en beroeps- en wetenschappelijke verenigingen. Een mogelijkheid om ook individuele zorgaanbieders te betrekken, ziet de IGZ in het organiseren van periodieke, brede bijeenkomsten over een bepaald thema of over een ontwikkeling in de zorg of in een specifieke zorgsector. Het organiseren van dit soort bijeenkomsten – of het aansluiten bij al bestaande podia zoals werkconferenties van koepelorganisaties – stelt de IGZ en veldpartijen in staat om in algemene zin onderwerpen te bespreken die op beide partijen van invloed zijn.

We kijken naar de
betrokkenen en de risico's.
Daar zoeken we ons
meest effectieve
toezichtinstrument bij.

4 Anticiperen en acteren

De IGZ wil misstanden zoveel mogelijk vóór zijn. Verder wil de IGZ sneller dan voorheen op een noodsituatie kunnen reageren en haar bevindingen presenteren. Daarnaast wil zij op basis van gesignaleerde en gevalideerde trends, beter in staat zijn haar werkwijze hierop aan te passen.

4.1 Pro-actief, liefst vóórdat incidenten plaatsvinden

De praktijk van de toezichthouder speelt zich voor een groot deel af daar waar de feiten bestaan, misstanden aan het licht komen en het spreekwoordelijke kalf verdrongen is. De IGZ wil meer misstanden kunnen voorkomen. Daartoe onderzoekt zij de mogelijkheden voor een meer proactieve aanpak, waarbij zij naast proces- en uitkomstmaten ook achterliggende structuren bij de zorgaanbieder betreft. Denk aan gedrag, cultuur en de zakelijke relatie tussen het leveren van kwaliteit van zorg en het aan die zorg verdienen.

4.1.1 Ambitie: Gebruik inzicht in risico's verder vergroten

De IGZ heeft overzicht nodig over het gehele zorgveld, inclusief de mogelijk zwakke plekken daarin. De informatie hiervoor haalt zij uit openbare bronnen, uit haar contacten met kennisinstituten, uit eigen toezichtdata en uit de ervaringen van haar inspecteurs. Vanuit dit risico-overzicht kan de IGZ haar inspecteurs gericht inzetten, zowel op een sectorbreed spelend zorgrisico als op vermeende risico's bij een specifieke zorgaanbieder. De term 'risico' houdt echter niet in dat de patiënt geen gebruik zou kunnen maken van deze zorg of zorgaanbieder. Wel ziet de IGZ mogelijk risicovolle ontwikkelingen waarover zij duidelijkheid wil krijgen. Door gericht toezicht hierop kan de IGZ vroegtijdig signaleren en mogelijk voorkomen dat de kwaliteit in het gedrang komt. Dit type toezicht noemt men risico-toezicht.

Afhankelijk van de ontwikkelingsfase van een sector kan de IGZ ook indicatoren gebruiken als sturingsinstrument. De basisset kwaliteitsindicatoren ziekenhuizen is hiervan een voorbeeld. Door in samenwerking met veldpartijen de gewenste resultaten te bepalen en structuur- en procesindicatoren te ontwikkelen, zijn de noodzakelijke activiteiten te stimuleren en is de voortgang te monitoren. De IGZ draagt zo proactief bij aan het verbeteren van de kwaliteit van zorg.

Sinds 2014 bouwt de IGZ aan een gestructureerde werkwijze voor het signaleren en prioriteren van risico's in het zorgveld. Jaarlijks bepaalt de IGZ de grootste risico's waaraan zij prioriteit geeft in haar toezicht. Ze doet dit via een systematische aanpak waarbij het operationele, tactische en strategische niveau zijn betrokken. Daarnaast verzamelt en analyseert de IGZ continu data uit het zorgveld en zet deze om in informatie voor haar inspecteurs, beleidsafdelingen en management. De IGZ brengt verschillende interne en

externe gegevensverzamelingen samen, waarbij ook de bij de IGZ binnengekomen meldingen expliciet aandacht krijgen.

De mogelijkheden om het gebruik van het inzicht in risico's te vergroten liggen op een aantal vlakken. Allereerst gaat de IGZ deze vorm van toezicht als primaire werkwijze gebruiken in alle sectoren. Het toezicht wordt hiermee effectiever en efficiënter. Een aantal voorlopende sectoren hebben het succes van risicotoezicht voldoende aangetoond om een volledige toepassing ervan te verantwoorden. Ook zullen de sectoren die deze werkwijze al hebben omarmd dit type toezicht verder ontwikkelen om nog effectiever en efficiënter toezicht te kunnen uitvoeren.

De IGZ maakt in belangrijke mate gebruik van beschikbare, gestructureerde gegevens. De mogelijkheden voor winst liggen besloten in een uitbreiding van de analyse door het erbij betrekken van ongestructureerde data. Dat zijn bijvoorbeeld data uit open bronnen op internet zoals Zorgkaart Nederland of social media. Door de analyse van gestructureerde data te verrijken met de analyse van ongestructureerde data is de IGZ beter in staat om ontwikkelingen in de zorg proactief te volgen en operationele risico's eerder in kaart te brengen. Gezien het grote aantal signalen over mogelijk risicovolle situaties die open bronnen bevatten, wordt het doorzoeken hiervan toegevoegd aan de instrumenten die de IGZ tot haar beschikking heeft.

4.2 Snel en gepast acteren bij noodsituaties

Er zijn altijd onvoorziene omstandigheden waarop de IGZ adequaat én vooral snel moet insprijnen. Dat snel en gepast acteren, dient een integraal onderdeel te worden van haar reguliere werkzaamheden. Naast het belang van het snel ter plaatse zijn om onderzoek uit te voeren, is het minstens van even groot belang dat de IGZ de verslaglegging en de publicatie ervan met eenzelfde voortvarendheid ter hand neemt.

4.2.1 Ambitie: Snel en gepast acteren bij noodsituaties

Soms doen zich situaties voor waarvan de ernst om een snelle reactie vraagt, zoals situaties waarin de veiligheid van de zorg in het geding is of maatschappelijke onrust of bezorgdheid is ontstaan. De IGZ gaat zich zo organiseren, dat zij in een aantal te voorziene scenario's voldoende snel een compleet en volledig toegerust toezichtteam ter plekke heeft. Ook organiseert de IGZ zich zodanig dat zij haar analyse, conclusies en de eventueel daaruit voortvloeiende handhavingsmaatregelen met dezelfde snelheid kan openbaren.

Op korte termijn ontwikkelt de IGZ een opschalingsmechanisme dat enerzijds zorgt voor een adequate reactie op noodsituaties en anderzijds voorkomt dat elke melding tot een crisisaanpak leidt. Het mechanisme zal helpen de cultuur te creëren die nodig is om snel te leren opschalen en buiten afdelingsgrenzen te werken. Daarnaast biedt het houvast en helpt het de IGZ bij het bewaren van de rust in een onrustige en gevoelige omgeving.

4.3 Systematisch benutten van trends

Het is van belang dat de IGZ zicht heeft op grote ontwikkelingen in de zorg, omdat deze mogelijk ook grote risico's met zich meebrengen. Het gaat om technologische ontwikkelingen zoals op het gebied van e-health en de (toekomstige) mogelijkheden van DNA-onderzoek. Maar het behelst ook ontwikkelingen die de inrichting van de zorg veranderen, zoals de veranderende relatie tussen zorgaanbieder en zorgafnemer of de opmars van domotica waardoor meer en langer extramurale zorg kan worden geleverd.

4.3.1 **Ambitie: Trends systematisch benutten om toezicht(instrumentarium) te optimaliseren**

De IGZ beschikt al over werkwijzen die het haar mogelijk maken de voor de zorg relevante ontwikkelingen tijdig te onderkennen. Daarnaast zijn ontwikkelingen op het gebied van toezicht van belang, omdat ook deze kunnen bijdragen aan het optimaliseren van toezichtprocessen en (de inzet van) het toezichtinstrumentarium. De IGZ wil de strategische dimensie van deze taak meer expliciet beleggen in haar organisatie. Hierbij zal zij ook de informatie die nu al beschikbaar is bij medewerkers – zij hebben veelal goed zicht op ontwikkelingen die in hun vakgebied spelen – beter ontsluiten zodat deze voor de hele organisatie beschikbaar is.

Wij kijken of de zorg voldoende aansluit bij de leefwereld van patiënten en cliënten. We betrekken hen actief in ons toezicht om zo hun ervaringen met de zorg te kunnen benutten.

5 Professionaliseren van de IGZ

De afgelopen jaren heeft de IGZ binnen haar organisatie veel veranderingen gerealiseerd. Zowel het incidententoezicht als het risicotoezicht zijn opnieuw vormgegeven, waardoor zij uniformer werkt. Er is hiermee een fundament gelegd waarop de organisatie kan doorbouwen en zij en haar medewerkers zich verder kunnen professionaliseren. De voortdurende veranderingen in de zorg en in het toezicht vragen om een flexibele organisatie die zich snel en moeiteloos hieraan weet aan te passen. Het is daarvoor noodzakelijk medewerkers én organisatie in een permanente aanpassingsmodus te houden. Om dit te bereiken blijft de IGZ werken aan de verbetering van haar effectiviteit en de ontwikkeling van haar competenties.

5.1 Structureren en innoveren

De IGZ wil aantoonbaar ‘in control’ zijn. Dit houdt in dat zij haar doelen bereikt met de haar ter beschikking gestelde middelen. Dat zij haar inzet richt op de voornaamste risico’s in het zorgveld. En dat zij actief stuurt op de kwaliteit van haar werk en haar stakeholders toereikend informeert. Om dit te bereiken stelt de IGZ resultaatsturing centraal. Het op orde hebben van interne werkprocessen en systemen is hiervoor noodzakelijk.

De werkprocessen van de IGZ zijn voor een groot deel uniform ingericht en kennen een grote mate van voorspelbaarheid. Dit geldt ook bij haar inzet bij zorgincidenten, ondanks de hectiek en ophef die er vaak mee gepaard gaan. Door al haar werkprocessen goed in beeld te hebben, kan de IGZ haar inzet meer planmatig organiseren en vergroot zij de efficiëntie van haar toezichtactiviteiten.

5.1.1 Ambitie: Informatievoorziening op de toekomst voorbereid

Het beschikken over goede informatievoorziening is een belangrijke randvoorwaarde voor de realisatie van de ambities die de IGZ de komende periode voor zichzelf ziet. Er wordt gewerkt aan de ontwikkeling van een informatiesysteem dat voldoet aan haar informatiebehoefte op drie niveaus. Ten eerste wil de IGZ continu in staat zijn om uit het systeem een actueel beeld van een individuele zorgaanbieder te halen dat inzicht geeft in hoe de zorgaanbieder ervoor staat. Op basis van dit beeld kan de IGZ bij een melding of gesignaleerd risico besluiten of en zo ja welk instrument zij uit haar toezichtinstrumentarium inzet. Maar ook voor het signaleren van sectorbrede trends is een goed informatiesysteem van belang: een trend kan worden ontdekt door specifieke (afwijkende) patronen in de informatiestromen te signaleren. Tenslotte wil de IGZ met een nieuw informatiesysteem beschikken over integrale sturings-, analyse- en verantwoordingsinformatie. Alle gebruikersgroepen kunnen worden voorzien van informatie op het voor hen noodzakelijke aggregatieniveau.

5.1.2 Ambitie: Grip verstevigen op planning en realisatie

Jaarlijks stelt de IGZ een jaarwerkplan op waarin de gewenste resultaten voor het komend jaar staan. Om de sturing op de planning en realisatie van de voorgenomen activiteiten uit het werkplan te verbeteren, focust de IGZ zich vanaf 2016 scherper op resultaatsturing. Hierbij hanteert zij een uitgebalanceerde prestatiemeting. Deze meting leidt tot een overzichtelijke en evenwichtige sturing op de planning en realisatie van de verschillende organisatie- en toezichtbeleidsdoelstellingen.

5.1.3 Ambitie: Vanaf 2017 ISO-gecertificeerd toezien

In haar dagelijks werk toetst de IGZ of zorgaanbieders hun zaken op orde hebben. Ook toetst de IGZ hun lerend vermogen. De IGZ is van mening dat zij hierin het goede voorbeeld moet geven en werkt daarom toe naar het behalen van ISO-certificering uiterlijk in 2017. Hiermee dwingt de IGZ zichzelf om de eenduidigheid van haar processen verder te bevorderen en het lerend vermogen binnen de eigen organisatie te blijven ontwikkelen. Eind 2015 is de beschrijving van de primaire werkprocessen afgerond. Begin 2016 volgt de beschrijving van de ondersteunende processen. In 2016 vindt ook een externe proefcertificering plaats, die de weg vrij maakt om uiterlijk in 2017 het ISO 9001-certificaat te behalen.

Een van de onderwerpen die de Inspectie specifiek adresseert is de ontwikkeling van haar handhavingsinstrumentarium. Om effectief te kunnen handhaven, is het van groot belang dat elke medewerker weet welke instrumenten beschikbaar zijn en dat hij helder kan afwegen welk instrument het meest effectief is in een specifieke situatie. Eveneens van groot belang is dat hij de effecten van het instrumentarium evalueert en lessen trekt uit deze evaluatie. En dat hij deze vervolgens betreft bij de verdere ontwikkeling van het instrumentarium. In 2017 is het handhavingsinstrumentarium doorgelicht op effectiviteit en toekomstbestendig gebruik.

5.2 Verbeteren van effectiviteit

Onderzoek en evaluatie helpen de IGZ het toezicht op een effectieve wijze aan te passen aan nieuwe omstandigheden en de bestaande methoden en instrumenten voortdurend te blijven ontwikkelen. De IGZ investeert daarom in het doen van onderzoek naar de werking en effectiviteit van haar toezicht en in haar medewerkers.

De IGZ wil kritisch beoordelen welke impact haar toezicht op de zorg heeft, of deze impact haar ook zo voor ogen stond en of deze bijdraagt aan de vooraf beoogde doelstelling. Effectiviteit is immers een gelaagd begrip met verschillende dimensies voor zorginstellingen, professionals, burgers en voor de politiek. Soms is hiervoor gedegen wetenschappelijk onderzoek nodig, soms kan een meer eenvoudige meting al voldoende informatie geven.

5.2.1 **Ambitie: Effectiviteit van toezicht vergroten door communicatie**

Als belangrijk onderdeel van de effectiviteit draagt de IGZ zorg voor een begrijpelijke en concrete presentatie van haar rol, taken, werkwijzen en resultaten. Dat doet zij vooral doordat haar inspecteurs en andere medewerkers op een professionele wijze communiceren en zichzelf en de IGZ ook zo (re)presenteren. Dit betekent ook meer aandacht voor open en proactieve verantwoording van de (handhavings)activiteiten en resultaten aan de betrokken zorgaanbieders, aan de minister, het parlement en via de (publieks)media aan de samenleving. De IGZ zal haar eigentijdse communicatiemiddelen, zoals website en social media, hiertoe meer benutten. Zij maakt daarbij gebruik van de eerdere ervaringen van collega-toezichthouders.

5.2.2 **Ambitie: Effectiviteit van toezicht continu verbeteren**

Met de oprichting van de Academische Werkplaats Toezicht in 2011 heeft de IGZ zich toegang verschaft tot academische expertise om onderzoek te doen naar de effecten van haar toezicht. Hierdoor kan de IGZ in toenemende mate haar toezicht verder ontwikkelen door het beste wetenschappelijke bewijs, de individuele professionele expertise van de inspecteurs én de waarden van de patiënt samen te brengen. Zo wil zij nagaan of ze met haar risico- en incidententoezicht bereikt wat ze wil bereiken. Dat geldt ook voor de interventies van de IGZ: leiden die tot het gewenste resultaat?

Wetenschappelijke kennis over de effecten van toezicht is onontbeerlijk voor een optimale sturing van het toezicht op de uitvoering en naleving van de regels. Maar ook is die essentieel voor het selectief inzetten van toezichtstrategieën en -instrumenten, het ontwikkelen van richtlijnen en kwaliteitsnormen en het realiseren van continuïteit en gelijkvormigheid in toezichtactiviteiten. Daarnaast is ze onmisbaar voor de verdere professionalisering van de medewerkers. De IGZ ontwikkelt zich de komende jaren verder tot een toezichthouder die weet met welke actie zij welk effect sorteert. Zij doet dat op basis van een (onderzoeks)agenda, die haar nog meer zicht kan geven op de effectiviteit en eventuele consequenties voor de uitvoering van het toezicht.

5.2.3 **Ambitie: Sectoroverstijgend toezien op sectoroverstijgende zorg**

Een effectiever toezicht betekent onder meer dat de IGZ oog moet hebben voor de verbindingpunten binnen de nieuwe zorgstructuren die ontstaan (zijn). Dat vraagt om sectoroverstijgend toezicht dat in staat is het volledige netwerk van betrokken zorgaanbieders in beeld te houden. De IGZ is nu georganiseerd rond sectoren in de zorg en gaat – net als het zorgveld zelf – haar inzet en toezicht flexibel en sectoroverschrijdend organiseren. Ze benadert het netwerk van zorg rond een patiënt meer als geheel en minder als afzonderlijke delen. De sectoren van de IGZ gaan meer samen en meer multidisciplinair te werk. Door in jaarplannen helder onderscheid te maken in thema's die de afdelingen of sectoren overstijgen, kan vooraf de organisatie hierop worden ingesteld. Daarnaast

ontwikkelt de IGZ – voortvloeiend uit de eerste ervaringen met toezicht op netwerken – haar instrumentarium verder om de snijvlakken en overdrachtsmomenten tussen zorgaanbieders scherper in beeld te krijgen, een oordeel te kunnen vormen over eventuele tekortkomingen en waar nodig te handhaven.

5.2.4 **Ambitie: Geïnfomeerd toepassen van medische technologie, geneesmiddelen en medische producten**

Mensen moeten kunnen vertrouwen op veilige medische producten én op een veilige toepassing ervan, maar ze moeten zich ook bewust zijn van de risico's. Iedereen in de keten van medische technologie – van producent, zorgaanbieder en professional tot patiënt – heeft een verantwoordelijkheid in de afweging van nut en noodzaak ten opzichte van de risico's. Op het gebied van geneesmiddelen werkt de IGZ hiertoe binnen de 'geneesmiddelenketen' nauw samen met het ministerie van VWS, het College Beoordeling Geneesmiddelen, het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM), het CIBG en het bijwerkingencentrum Lareb, met als doel activiteiten van betreffende partijen voor elkaar inzichtelijk te maken en op elkaar af te stemmen. Door kennis van de ketenpartijen te integreren.

Het is de komende jaren voor de IGZ de uitdaging om enerzijds daadwerkelijk veiliger medische technologie en toepassingen daarvan te bewerkstelligen en anderzijds mensen ervan bewust te maken dat medische technologie altijd risico's in zich heeft. De IGZ wil dit bereiken door signalen vroegtijdig op te pakken, zichtbaar en voelbaar op te treden en intensiever te communiceren met de burger en het veld.

5.2.5 **Ambitie: Deelname in de Europese fora versterken**

De IGZ richt haar toezicht op medische hulpmiddelen in vanuit Europese wetgeving en in een nauwe samenwerking met collega-lidstaten. Zij participeert in het gezamenlijke toezicht van lidstaten op zogenaamde *notified bodies*^[6] en fabrikanten. En de IGZ maakt gebruik van de Europese ICT-infrastructuur en bevordert de benodigde verbeteringen daarin. Ondanks juridische hobbels streeft de IGZ in de Europese samenwerking naar het ontdebellen van taken. Ze streeft ook naar een krachtige deelname in de op te richten Europese *Medical Devices Coordination Group*, die een juridische basis krijgt in de nieuwe Europese verordening.

5.3 **Continue ontwikkeling van vaardigheden**

Een complexer zorgveld en een meer proactieve houding doen een groter beroep op de communicatieve capaciteiten van de inspecteurs. Vooral de ambitie van de IGZ om vaker en

[6] Een Notified Body is een door een overheid aangewezen keurings- of testinstituut dat van producten moet testen

of zij aan de daarvoor geldende (Europese) richtlijnen voldoen.

meer direct de bestuurders van zorgaanbieders aan te spreken, vraagt competenties van medewerkers die bij een deel van hen nog verdere ontwikkeling vereisen. Ook het directe contact met patiënten vraagt om aandacht. Bij de ontwikkeling van competenties is er expliciete aandacht voor het uniform oordelen en handelen van de medewerkers. Dit binnen een bepaalde bandbreedte, waarbij rekening gehouden wordt met de specifieke kenmerken van een sector en de aard van de betreffende casus. Dit alles betekent een investering in de ontwikkeling van de (communicatieve) vaardigheden van medewerkers en van de organisatie als geheel.

5.3.1 **Ambitie: Vaardigheden continu verder ontwikkelen**

De IGZ wil de inhoudelijke kwaliteit van het inspectiewerk continu verbeteren. Daarom investeert ze onder andere in de professionaliteit van haar medewerkers. De IGZ-academie zorgt ervoor dat nieuwe én zittende medewerkers voortdurend worden opgeleid en bijgeschoold, zowel in kennis als in competenties die nodig zijn om professioneel toezicht te houden. Naast het aanbod van haar eigen academie kunnen medewerkers gebruik maken van het opleidingsaanbod van het ministerie van VWS. Ook heeft de IGZ een educatieve samenwerkingsovereenkomst met de Landsadvocaat gesloten.

Inspecteurs staan dagelijks voor lastige beslissingen. Hun werk speelt zich af in een krachtenveld met sterk uiteenlopende en hooggespannen verwachtingen van burgers, professionals, bestuurders en politiek. Deze complexe omgeving leidt tot dilemma's in het toezicht zoals vertrouwen versus wantrouwen, discretie versus transparantie en nabijheid versus afstand. Het maken van keuzes tussen de uitersten van dergelijke dilemma's is in de praktijk onmogelijk en onwenselijk, omdat dit gepaard gaat met sterk ongewenste neven-effecten van het toezicht. Voor een effectieve toezichtpraktijk is een laveren binnen en tussen de dilemma's noodzakelijk. Deze dilemma's gaan ook gepaard met morele vraagstukken voor de individuele inspecteurs, hun leidinggevend en de toezichtorganisatie. De komende vier jaar zal de IGZ structureel aandacht besteden aan de vaardigheid om om te gaan met deze dilemma's. Dat doet zij door in de opleidingen van de IGZ-academie aandacht te besteden aan de ethiek van het toezicht, moreel beraad^[7] te organiseren en medewerkers de gelegenheid te geven deel te nemen aan intervisie. Daarnaast heeft de IGZ gericht aandacht voor de transparantie van haar werk en van haar besluiten, én voor het vermogen om op meerdere niveaus (strategisch, tactisch en operationeel) te communiceren met zorgaanbieders en andere stakeholders.

[7] Het moreel beraad is een in de gezondheidszorg veel gebruikte methode om gezamenlijk en expliciet de mogelijke morele afwegingen en keuzes te onderzoeken. Moreel beraad is een bijeenkomst van professionals waarbij onder leiding van een getrainde gespreksleider concreet en methodisch een morele vraag of kernprobleem wordt onderzocht. Uit onderzoek in de

Academische Werkplaats Toezicht blijkt dat inspecteurs door moreel beraad beter leren omgaan met morele vraagstukken, beter leren analyseren en reflecteren, beter gaan samenwerken, hun professionaliteit en professionele verantwoording vergroten en ten slotte beter onderbouwd en gedragen een bijdrage kunnen leveren aan de verbetering van de kwaliteit van zorg.

6 Financiën

Meerjarenbeeld	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Formatie in FTE	575	610	610	610	610	610

Meerjarenbegroting (bedragen *€ 1 mln)						
Personeel	48	52	53	53	53	53
Huisvesting	4	4	4	4	4	4
ICT	7	8	8	8	8	8
Onderzoek	3	4	3	2	2	2
Diversen	4	3	2	2	2	2
Totaal	66	71	70	69	69	69

Dit overzicht vormt de financiële kaderstelling voor IGZ voor de komende jaren. Verdere concretisering hiervan zal plaatsvinden in het jaarlijkse werk- en bestedingsplan van de IGZ.

Het budget van de IGZ bedraagt voor de periode 2016-2020 circa € 70 mln per jaar. Binnen dit budget is ruimte voor een personeelsformatie van ca. 610 fte. Daarnaast is er ruimte voor investeringen in ICT, het laten uitvoeren van wetenschappelijk onderzoek voor specialis-tische toezichtactiviteiten (RIVM) en meting van het effect van toezicht (Academische Werkplaats Toezicht). De investeringen in ICT betreffen de bouw van het Landelijk Register Zorgaanbieders en de bouw van een nieuw systeem voor zaakgericht werken dat het toezichtproces ondersteunt. Daarnaast is er binnen dit budget ruimte voor data inwinning en data analyse van voor het toezicht relevante gegevens over de zorgsector.

De ambities genoemd in dit MJB kunnen gerealiseerd worden binnen bovenstaande budgettaire kaders. Dit vraagt een efficiënte en effectieve inzet van de personele capaciteit, een duidelijke taakafbakening voor de organisatie als geheel en een meer zakelijke cultuur. De omslag naar een resultaatgerichte planning- en controlcyclus waar de IGZ aan werkt, zal dit proces faciliteren.

Utrecht, januari 2016

www.igz.nl

Gezond vertrouwen

inspecteert toetst rapporteert houdt toezicht controleert
spoort op verifieert handhaaft corrigeert ziet toe op naleving
verifieert toetst rapporteert houdt toezicht controleert
dwingt af legt maatregelen op analyseert signaleert
toezicht controleert grijpt in oordeelt treft sancties
ziet toe op naleving stimuleert bewaakt treedt op waarschuwt
analyseert signaleert interverteert inspecteert toetst
oordeelt treft sancties onderzoekt spoort op verifieert
stimuleert bewaakt treedt op waarschuwt averticeert
rapporteert houdt toezicht controleert grijpt in oordeelt
handhaaft corrigeert ziet toe op naleving stimuleert
dwingt af legt maatregelen op analyseert signaleert