

Management samenvatting

Van twee Masteronderzoeken over het gebruik van de Waaier
cliëntervaringsinstrumenten

Auteurs: Suzan van Kleef & Femke Dekker
Erasmus Universiteit Rotterdam
18-07-2025

Erasmus School of
Health Policy
& Management



Aanleiding en achtergrond

De afgelopen decennia is er binnen de gezondheidszorg steeds meer aandacht gekomen voor persoonsgerichte zorg, waarbij de wensen, waarden en behoeften van de cliënt centraal staan. Deze ontwikkeling is ook zichtbaar in de gehandicaptenzorg, waar het doel is om mensen met een beperking een zo normaal mogelijk leven te laten leiden. Een belangrijk instrument hiervoor is het structureel meten van cliëntervaringen, dat in Nederland vorm heeft gekregen via de 'Waaier van cliëntervaringsinstrumenten', ontwikkeld door de Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN). Deze Waaier biedt organisaties de mogelijkheid een passend meetinstrument te kiezen om de ervaringen van cliënten te evalueren en de zorg te verbeteren.

Ondanks de aanvankelijke positieve ontvangst, is er sprake van een sluimerende ontwikkeling: het daadwerkelijke gebruik en het enthousiasme voor de Waaier staan onder druk. Sommige organisaties gebruiken de instrumenten beperkt of overwegen ermee te stoppen. In twee afzonderlijke Masteronderzoeken, uitgevoerd aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, is onderzocht waarom deze instrumenten in de praktijk wisselend worden gebruikt en wat nodig is om het gebruik over lange termijn zeker te stellen. De twee onderzoeksvragen centraal voor de studies waren als volgt:

Onderzoeksvraag van studie 1: *Welke factoren hebben bijgedragen aan de waargenomen waarde en het gebruik van de 'Waaier cliëntervaringsinstrumenten' in gehandicaptenzorgorganisaties?*

Onderzoeksvraag van studie 2: *Waarom verschilt de interesse in en het gebruik van een instrument uit de 'Waaier' tussen organisaties binnen de sector?*

Onderzoeksopzet en methode

Beide studies maakten gebruik van een combinatie van een kwantitatieve vragenlijst (n=107 organisaties) en kwalitatieve interviews (n=21) met professionals uit 10 verschillende gehandicaptenzorgorganisaties. Hierbij is er bij de selectie van de respondenten gelet op een representatieve verdeling van:

- De geografische ligging binnen Nederland (Noord-, Midden- & Zuid-Nederland)
- De omvang van de organisaties (groot, middelgroot en klein)
- De functies/rollen van de respondenten binnen hun organisatie (bestuurders, beleids- en/of kwaliteitsadviseurs, begeleiders, managers, etc.)
- Doelgroep (Lichamelijke beperking, verstandelijke beperking, zintuiglijke beperking, EMB, NAH, andere)
- Het wel of niet gebruiken van een instrument uit de 'Waaier' en zo ja welke.

Studie 1 hanteerde een *kwalitatieve meervoudige casestudie*, met de institutionele theorie als primaire theoretische lens om te helpen verklaren hoe organisatorische normen, externe druk en interne dynamiek het gebruik van een instrument uit de Waaier beïnvloeden.

Studie 2 betrof een *realist evaluation* (RE) uit. RE is een evaluatiemethode die ervan uitgaat dat interventies niet geïsoleerd werken, maar afhankelijk zijn van de context waarin ze worden toegepast. De methode richt zich op het begrijpen van wat werkt, voor wie, in welke

omstandigheden en waarom. Dit wordt gedaan door op basis van interview data Context-Mechanismen-Outcome (CMO) configuraties uit te werken.

Belangrijkste bevindingen

Binnen de gehandicaptensector lijkt er brede consensus te bestaan over het belang van het verzamelen van cliëntervaring. Van de 107 deelnemende gehandicaptenorganisaties aan de kwantitatieve vragenlijst is 90% voorstander van het werken met een cliëntervaringsinstrument en maakt 94% gebruik van een instrument uit de Waaier. Echter, bleek uit het kwalitatieve onderzoek dat het gebruik van een instrument uit de Waaier niet altijd als positief wordt ervaren. Veel van de deelnemende organisaties vinden de Waaier instrumenten onvoldoende aansluiten bij de visie van de organisatie, de behoeften van de verschillende doelgroepen van cliënten (bijv. EMB-doelgroep) en het dagelijkse zorgproces en/of het ECD.

Bevindingen studie 1

Uit dit onderzoek blijkt dat het gebruik van cliëntervaringsinstrumenten uit de Waaier binnen de gehandicaptenzorg onder druk staat, ondanks brede erkenning van het belang van cliëntervaringsonderzoek. Organisaties geven aan dat de instrumenten niet altijd aansluiten bij hun visie, werkwijze en de mogelijkheden van hun cliënten. Vooral de kleine deelnemende organisaties ervaren de instrumenten als te complex of administratief belastend, waardoor de meerwaarde niet altijd opweegt tegen de investering. Succesvol en duurzaam gebruik blijkt samen te hangen met de mate waarin het instrument is geïntegreerd in de zorgplancyclus en digitale systemen, zoals het ECD. Vaak worden de instrumenten ervaren als lang, complex en niet passend bij cliënten met lagere cognitieve vaardigheden. Dit zijn allemaal invloeden die de-institutionalisering van de Waaier als gevolg kunnen hebben.

Organisatieinstabiliteit, zoals hoog personeelsverloop, gebrek aan tijd en wisselingen in leiderschap/management worden als interne druk ervaren. De wisselingen van werknemers in het team zorgt voor een voortdurende behoefte om iedereen steeds weer te informeren en activeren. Daarnaast zijn er ook een aantal externe factoren die voor druk op het gebruik van Waaier-instrumenten zorgen. Zo voelt het vaak als een 'vinkje halen' om een Waaier-instrument uit te voeren. Verder kan het gebruik van een Waaier-instrument ook als dubbelop ervaren worden als er al andere interne of domein technisch verplichte instrumenten gebruikt worden om een beeld te krijgen van de ervaringen. Deelnemende organisaties voelen enigszins een externe druk om te conformeren aan het Kwaliteitskompas.

Verder speelt mimetische druk een belangrijke rol: organisaties kijken naar elkaar en nemen beslissingen mede op basis van wat collega-instellingen doen. Dit leidt tot een risico op de-institutionalisering van de Waaier, waarmee ook het risico van een glijdende schaal, waarbij afname van gebruik zichzelf versterkt.

Bevindingen studie 2

Een terugkerend knelpunt is de verplichting om eens per drie jaar te meten, wat door organisaties als beperkend wordt ervaren. Tegelijkertijd meet een aanzienlijk percentage (47% van de organisaties) jaarlijks met een cliëntervaringsinstrument. Flexibiliteit en ruimte

voor eigen invulling zorgen daarentegen voor meer motivatie. Daarnaast waarderen sommige organisaties de validiteit en betrouwbaarheid van de Waaier instrumenten, die kunnen bijdragen aan professionalisering en kwaliteitsverbetering van de zorg. Daarnaast wordt ook ervaren dat dergelijke metingen dubbelop kunnen zijn, zeker wanneer organisaties al intern het welzijn van de cliënt met een ander instrument monitoren.

Andere factoren die het gebruik beïnvloeden zijn onder andere personeelskrapte, waardoor het meten van ervaringen minder prioriteit krijgt. Ook wordt genoemd dat cliënten en medewerkers moeite hebben met de lengte en complexiteit van sommige vragenlijsten. Wanneer uitvoering en administratie (deels) uit handen worden genomen, bijvoorbeeld door externe ondersteuning, vergroot dit de acceptatie van het instrument.

Daarnaast hebben sommige gehandicaptenzorgorganisaties het beeld dat de Waaier instrumenten ook dienen voor benchmarking, en daar ervaren zij de meerwaarde niet of nauwelijks van. Interne vergelijkingen over de jaren heen zijn daarentegen wél waardevol. Trainingen en/of coaching rondom de Waaier kunnen het draagvlak verhogen, maar brengen ook extra belasting mee. Tot slot blijkt de betrokkenheid bij cliëntervaringsinstrumenten van het management cruciaal: wanneer bestuur en teamleiders het belang van cliëntfeedback actief uitdragen, stijgt de betrokkenheid binnen teams aanzienlijk.

Samenvattend toont dit onderzoek aan dat het gebruik van Waaier instrumenten in de gehandicaptenzorg breed wordt gedragen, maar dat structurele knelpunten, zoals personeelskrapte en complexiteit van de instrumenten, en contextuele verschillen het succes bepalen. Meer autonomie, onderlinge afstemming in de praktijk en het verminderen van administratieve lasten lijken belangrijke sleutels om het enthousiasme voor cliëntervaringsinstrumenten te behouden en te vergroten.

Conclusies

Het gebruik van de Waaier instrumenten is geen kwestie van “willen of niet willen”, maar wordt sterk beïnvloed door de context waarin een organisatie opereert. De Waaier bevindt zich momenteel in de fase van semi-institutionalisering. Dit betekent dat de Waaier legitimiteit heeft opgebouwd, maar de ‘taken-for-grantedness’ mist die kenmerkend is voor volledige institutionalisering. Hoewel het belang van het meten van cliëntervaringen breed wordt erkend en veel organisaties een instrument uit de Waaier gebruiken, is het gebruik niet vanzelfsprekend ingebed in de dagelijkse praktijk. De instrumenten worden vaak ervaren als administratief belastend, onvoldoende passend bij de doelgroep of lastig te integreren in bestaande werkprocessen. Er is een risico op deïstitutionalisering wanneer het gebruik als externe verplichting wordt ervaren zonder voldoende praktische meerwaarde.

Aanbevelingen

VGN

- *Gesprek binnen de sector.* De VGN wordt geadviseerd een open en kritisch gesprek in de sector te faciliteren, op zowel uitvoerend als bestuurlijk niveau, over het gedeelde eigenaarschap van de Waaier en het Kwaliteitskompas. Bij toenemende afhakers komt de legitimiteit van de Waaier onder druk.
- *De selectiecriteria.* Herzie de selectiecriteria voor opname van cliëntervaringsinstrumenten in de Waaier.

- *Gebruiksvriendelijkheid en transparantie.* Maak informatie over de instrumenten publiek (beter) toegankelijk. Geef inzicht in toepassingsgebied, doelgroep, ontwikkelaar, ECD-koppeling en kosten. Stimuleer vereenvoudiging en kortere vragenlijsten en zet in op begrijpelijkheid voor cliënten met lage cognitieve vermogens (zoals EMB-doelgroep).
- *Positionering en communicatie.* Herpositioneer de communicatie rondom het gebruik. Leg de nadruk op leren en verbeteren, niet op naleving of verplichting. Benadruk ook de meerwaarde voor cliënt en team.
- *Kennisdeling en ondersteuning.* Organiseer landelijke leernetwerken, intervisie en kennisuitwisseling. Mimetische druk kan ook op een positieve manier worden ingezet door best practices te delen voor succesvolle implementatie. Ontwikkel hier ook praktische handreikingen voor.

Gehandicaptenorganisaties

- *Inbedding in beleid en praktijk.* Integreer het instrument in de zorgplancycclus en het ECD. Benoem een intern verantwoordelijke voor cliëntervaringsbeleid (bijv. teamleider of kwaliteitsadviseur). Sluit het instrument aan bij de visie en werkwijze van de organisatie.
- *Eigenaarschap.* Draag als bestuur en management actief het belang van cliëntervaringen uit. Stimuleer teamleiders en medewerkers om feedback cyclisch te benutten.

Beleidsmakers, toezichthouders en financiers

- *Harmonisatie.* Stem verantwoordingsverplichtingen af over domeinen heen (Wlz, Wmo, Zvw, Jeugdwet). Verminder overlap tussen landelijke, gemeentelijke en zorg specifieke eisen.

Instrument Ontwikkelaars

- *(Door)ontwikkeling.* Ontwerp kortere, eenvoudigere en intuïtieve instrumenten die aansluiten bij het dagelijks zorgproces. Bied duidelijke toelichting over doelgroep, gebruikscontext en implementatie handleidingen. Zorg voor technische compatibiliteit met bestaande systemen (zoals ECD's).