

Governance van **kwaliteit**

VAN WERKVLOER NAAR RAAD VAN TOEZICHT

Het onderwerp kwaliteit is laatste jaren steeds verder van de zorgmedewerkers af komen te staan. Terwijl zij juist de mensen zijn die uiteindelijk het verschil maken. Kwaliteitssystemen die zijn ‘uitgerold’ schieten vaak over de hoofden van de medewerkers heen, terwijl iedereen de noodzaak van werken aan kwaliteit ziet. Hoe bereiken zorgorganisaties dat belangrijke thema’s rondom kwaliteit van de organisatie weer gaan leven in de teams en dat teams samen in gesprek gaan over kwaliteit? En hoe wordt deze dialoog in de teams verbonden met de dialoog tussen de raad van bestuur en de raad van toezicht?

Door: S. Mak, A. Rühl, J. Coolen en H. Nies

Uw zorgmedewerkers zien, horen, ruiken en voelen dagelijks de kwaliteit van zorg en ondersteuning die zij aan cliënten leveren. Maar hoe weet u of deze kwaliteit strookt met het kwaliteitsbeleid waar uw organisatie voor staat? En hoe borgt u de waardevolle reflecties en ideeën voor verbetering die zorgmedewerkers opdoen tijdens hun werk? De afgelopen jaren is op verschillende manieren gepoogd de kwaliteit van zorg te beheersen en verantwoord door de inzet van landelijke indicatoren, keurmerken, invullijsten en vele andere – ingewikkelde en tijdrovende – kwaliteitsinstrumenten en -systemen. Hierdoor bleef de dialoog over kwaliteit vaak een dialoog tussen managers en directieleden. Terwijl we, anno 2013, meer zelfstandigheid en betrokkenheid van de zorgmedewerker verwachten.

Kwaliteit zou een onderwerp voor iedere medewerker in de organisatie moeten zijn, niet alleen voor managers, bestuursleden en de raad van toezicht. Dat klinkt logisch maar is in de praktijk nog niet zo eenvoudig. Dat probleem ondervond een van de grote zorgaanbieders uit Amsterdam en omgeving Cordaan ook. Bij het vernieuwen van haar kwaliteitssysteem, tijdens het experiment Regelarm, heeft Cordaan het onderwerp kwaliteit in één jaar weer op de werkvloer teruggebracht door structureel aan-

dacht te hebben voor reflectie op de kwaliteit van het werk. In dit artikel leest u hoe Cordaan werkt aan het sturen op kwaliteit, de waarde van reflectie daarbij, de manier waarop deze te faciliteren is en de manier waarop het bestuur en de raad van toezicht de reflectiemomenten kunnen benutten voor betere transparantie en governance.

Cordaan is een grote zorgaanbieder met thuiszorg, ouderenzorg en gehandicaptenzorg in Amsterdam en omgeving. In totaal werken er 9000 mensen.

Zorgteams in gesprek over kwaliteit

Vanuit de visie dat kwaliteit van zorg primair ontstaat in de relatie tussen cliënt en zorgverlener, dat kwaliteit berust op betrokken en bewaakte medewerkers en stevige teams met de juiste mix van medewerkers en een goede samenwerking en dat ‘zicht op kwaliteit’ en het gesprek daarover belangrijke voorwaarden zijn om kritisch te reflecteren en de kwaliteit van zorg te verbeteren, heeft Cordaan haar kwaliteitssysteem herijkt. Cordaan heeft daarbij ervaring opgedaan met het terugbrengen van het interne gesprek over kwaliteit en de reflectie op kwaliteit van zorg door zorgmedewerkers. Daar was ook een noodzaak voor. Op verschil-

lende momenten heeft de Inspectie voor de Gezondheidszorg gezien dat er verbetering nodig was, een visie die Cordaan vaak deelde. Maar hoe bereikt een grote zorgorganisatie, zoals Cordaan, structurele reflectie op en monitoring van kwaliteit en veiligheid in alle geledingen van de organisatie? Al werk-lerend heeft Cordaan een aantal stappen gezet om een goed en realistisch kwaliteitsbeleid op te zetten. De lessen van Cordaan zijn ook voor andere organisaties van belang. We schetsen hieronder de belangrijkste leerpunten.

Ten eerste is het van belang het gesprek rondom kwaliteit te vereenvoudigen, zodat zorgmedewerkers weer 'grip' krijgen op het onderwerp. Sluit bij de communicatie voor deze dialogen aan bij de terminologie van de zorgmedewerkers. Ten tweede, de dialoog komt alleen op gang wanneer deze wordt gefaciliteerd. Ten derde is het relevant om draagvlak bij de medewerkers te creëren en ten vierde is het van belang niet het beleid of instrument op de voorgrond te zetten maar het doel van de dialoog.

Bij Cordaan is de teammanager de 'motor' achter de maandelijkse dialoog in het team. Het team maakt hierbij gebruik van een speciaal door Cordaan ontwikkeld Kwaliteitskompas: een laagdrempelig hulpmiddel om belangrijke thema's rondom kwaliteit te bespreken, zoals een prettige dag voor de cliënt, veilige zorg, eigen keuzes en de kwaliteit binnen het team. Om de waardevolle geluiden over kwaliteit en kwaliteitsverbetering in de teams te borgen, en terug te koppelen naar de raad van bestuur, vindt, in aanvulling op de dialoog, tweemaal per jaar een uitgebreid reflectiemoment in de teams plaats. Dit wordt bij Cordaan de 'Zelfevaluatie' genoemd. De zelfevaluatie is een bijeenkomst waarin het team reflecteert op een aantal – door de directie – vastgestelde thema's rondom kwaliteit en veiligheid van zorg, zoals: kwaliteit van leven van de cliënt, veilige zorg & letten op gezondheid en methodisch werken. Ook hier is de teammanager verantwoordelijk voor de coördinatie en aanjager van het proces. De input komt van de zorgmedewerkers. De zelfevaluatie is hún instrument om de kwaliteit op de afdeling te bespreken, knelpunten te achterhalen en verbeterdoelen op te stellen.

'Door de zelfevaluatie zien we wat er na een half jaar al is verbeterd. Deze dingen vergeet je vaak alweer snel, maar nu hebben we ze inzichtelijk. Dat geeft toch een goed gevoel.'
(verzorgende, Cordaan)

'Het zijn geregeld de knelpunten waar we het al wel over hebben gehad onderling, maar dan in de wandelgangen of

even ergens tussendoor. Het blijft vervolgens vaak liggen. De zelfevaluatie helpt ons om verbeterpunten te bundelen en te prioriteren. We gaan er nu echt mee aan de slag.' (verzorgende, Cordaan)

Zicht op kwaliteit

De halfjaarlijkse zelfevaluatie heeft, naast het doel om de dialoog op gang te brengen in de teams, een ander doel: het resultaat van de zelfevaluatie biedt zicht op kwaliteit van zorg en verbeterpunten in de organisatie. Aanvullend op de zelfevaluatie maakt Cordaan daarbij gebruik van informatie uit interne audits, het ECD (onder andere de zorginhoudelijke risico-signalering) en de 'CQ-index'. Op basis van deze informatie verzorgt het bureau Zorgondersteuning van Cordaan halfjaarlijks een kwaliteitsrapport per sector voor de raad van bestuur en de auditcommissie van de raad van toezicht. Deze rapportages worden ook met de inspectie besproken.

De verschillende informatiedoelen van de zelfevaluatie (intern reflecteren en leren versus externe verantwoording) lijken tegenover elkaar te liggen. De vraag is hoe goede governance te combineren met leer- en ontwikkelprocessen in de organisatie.

Om de juistheid en betrouwbaarheid van de halfjaarlijkse kwaliteitsrapporten per sector te beoordelen, maakt Cordaan gebruik van kwaliteitsaccountants (onafhankelijke deskundigen) vanuit Vilans. Naast het toetsen van de betrouwbaarheid, geven de kwaliteitsaccountants advies over verbetering in het sturen op kwaliteit binnen Cordaan. De kwaliteitsaccountants beschrijven hun bevindingen in een management letter voor de raad van bestuur. De raad van bestuur van Cordaan informeert de Inspectie voor de Gezondheidszorg over de kwaliteit van zorg op basis van (1) de halfjaarlijkse kwaliteitsrapporten en (2) externe toetsing (management letter).

Link tussen de werkvloer en governance

De raad van toezicht (RvT) in een zorgorganisatie houdt toezicht op het proces, de inhoud en het gedrag van de raad van bestuur (RvB) en heeft tevens een functie als klankbord (Breunessse en De Vries, 2011). Om deze rol goed te vervullen is de RvT in de informatievoorziening afhankelijk van de RvB. De RvT is echter zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit van deze informatie (Mali, 2012). Wat moet de RvT weten om zijn taken goed uit te voeren? Om de juiste informatie te ontvangen als RvT, is het raadzaam om als RvT en RvB tot een informatieprotocol te komen dat tegemoetkomt

aan de taken van de RvT, de externe verantwoordings-eisen en de interne leerprocessen (Van de Veerdonk en Woldendorp, 2013). Een voorbeeld van een dergelijk informatieprotocol is het halfjaarlijkse kwaliteitsrapport van bureau Zorgondersteuning van Cordaan aan de auditcommissie van de RvT van Cordaan.

Voor het verhaal ‘achter’ de cijfers en informatie uit een kwaliteitsrapport is het van belang dat de RvT (of namens de raad de Commissie Zorg respectievelijk de Commissie Kwaliteit) in gesprek gaat met het bestuur en interne (onder andere zorgmedewerkers) en externe stakeholders (Van de Veerdonk en Woldendorp, 2013). Voor optimale transparantie en leervermogen in de organisatie is een terugkoppeling vanuit het bestuur (via de lijn) richting de werkvloer van belang. De thema’s die de RvT en de RvB met elkaar bespreken aan de hand van de halfjaarlijkse rapportages en de visie over kwaliteit moeten ook weer bij de zorgmedewerkers terechtkomen. Dit werkt twee kanten op omdat de onderwerpen in de halfjaarlijkse rapportage deels gebaseerd kunnen zijn op de zelfevaluatie en dialoog. Daarmee kunnen zorgmedewerkers gericht leren en reflecteren op de kwaliteit van zorg die zij dagelijks zien, horen, ruiken en voelen.

Dit vraagt om een veilige cultuur in de organisatie: een gesignaleerd en gerapporteerd probleem waaraan kan worden gewerkt is beter dan een verborgen probleem en de suggestie dat alles ‘op rolletjes loopt’. Als de RvT, de RvB en de externe stakeholders een open beleid bepleiten, gericht op signaleren van risico’s, leren en verbetering, liggen er mogelijkheden voor daadwerkelijke verbetering van de kwaliteit van zorg. Daarbij biedt het goede aanknopingspunten voor extern toezicht door onder meer de Inspectie voor de Gezondheidszorg. Wanneer naar waarheid wordt gerapporteerd, kan de inspectie gericht het gesprek aangaan op een locatie of in een team. Intern en extern

Wat is bekend?

De kwaliteitsthema’s die spelen op governance-niveau zijn vaak niet bekend binnen de zorgteams en vice versa. Kwaliteitssystemen die zijn ‘uitgerold’ schieten vaak over de hoofden van de medewerkers heen, terwijl iedereen de noodzaak van werken aan kwaliteit ziet. Kwaliteit zou weer een onderwerp voor iedere medewerker in de organisatie moeten zijn, niet alleen voor managers, bestuursleden en de raad van toezicht.

Wat is nieuw?

De dialoog over belangrijke thema’s rondom kwaliteit vindt structureel plaats binnen de teams en de teams zijn weer verantwoordelijk voor kwaliteit. De raad van bestuur en de raad van toezicht benutten deze reflectiemomenten halfjaarlijks voor betere transparantie en governance. Om de juistheid en betrouwbaarheid van de (half)jaarlijkse kwaliteitsrapporten te beoordelen, maakt Cordaan gebruik van kwaliteitsaccountants.

Wat kunt u ermee?

U kunt de dialoog binnen de teams en kwaliteitsaccountancy ook implementeren in uw eigen organisatie. Draagvlak vanuit verschillende lagen in de organisatie en een veilige en open cultuur zijn belangrijke voorwaarden voor het slagen van dit kwaliteitsbeleid.

toezicht, evenals RvB/RvT en de zorgteams komen daarmee meer bij elkaar. De kwaliteitssystemen dienen meer doelen, maar de belangrijkste is: verbetering op de werkvloer! Daar is het tenslotte om te doen.

Literatuur

Brancheorganisaties Zorg (BoZ), Zorgbrede Governance code, 2009.
Goossensen, A. en A. Baart, Kwaliteit van Zorg 2.0: menslievende, presente en zorgzame zorg. *KiZ*, nr. 6, 2011.
Veerdonk, S. van de en H. Woldendorp, Informatie als stuurinstrument, *Board room zorg*, juli 2013.

Informatie over auteurs

Sabina Mak is werkzaam bij Vilans als programmamedewerker Kwaliteit en Innovatie Ouderenzorg.
Astraia Rühl is werkzaam bij Vilans als programmaleider Kwaliteit en Innovatie Ouderenzorg (A.Ruhl@Vilans.nl).
Jan Coolen is directeur Zorgondersteuning bij Cordaan.
Henk Nies is voorzitter Raad van Bestuur Vilans en hoogleraar organisatie en beleid van zorg VU.
Henk Nies en Astraia Rühl vervullen de rol van kwaliteitsaccountant bij Cordaan. Sabina Mak is betrokken bij de toets van de zelfevaluaties.