

Radicale vernieuwing zorg

Ondersteund door 

Kwaliteit inzichtelijk maken: heiligt het doel de middelen?

Geplaatst op 5 december 2022



Binnen de beweging Radicale vernieuwing zorg zijn mensen op zoek: hoe weten we of we het goede doen? En of we dat goed doen? Met het antwoord op die vragen kun je steeds opnieuw zo goed mogelijk aansluiten bij wat belangrijk is voor de mensen om wie het gaat: de cliënten, naasten en medewerkers. Hier kun je op vele manieren aan werken, geven vernieuwers aan. We laten

ons daarbij echter nog teveel leiden door wat we *denken* dat goed is. We stoppen veel kostbare tijd in dingen die misschien *lijken* bij te dragen aan kwaliteit van leven, maar dat niet *daadwerkelijk* blijken te doen. Dat biedt kansen.

Wat vooraf ging

Simone Sloomaker (manager kwaliteit, beleid en communicatie bij vernieuwer Driezorg) stelde eerder dit jaar de vraag: "Als je opnieuw mag beginnen met het opzetten van een kwaliteitsmanagementsysteem, omdat je gaat fuseren. En je weet dat je het roer om wilt gooien. Hoe radicaal gooi je het dan om?" Het [verhaal over 'de soep'](#), dat op LinkedIn rondging, bleef naar voren komen. Hoe ingewikkeld kunnen we het bereiden van soep maken, door allerlei protocollen, metingen en voorschriften toe te voegen? En... wie bekommert zich dan nog om de soep? De parallel met de zorgwereld maakt je bewust van wat we gecreëerd hebben met elkaar. In de hoop om steeds kwaliteit inzichtelijk te maken, hebben we allerlei 'meetsystemen' opgetuigd. Maar zijn we dat misschien ook gaan doen omdat we bang zijn voor risico's, en omdat we denken we dat we die met vinklijstjes kunnen voorkomen? En als dat zo is, gaat het dan nog wel over kwaliteitsmanagement, en hebben we het dan niet eigenlijk over risicomanagement?

Dat zorg leveren geen kop soep is moge duidelijk zijn, zeker niet in de wijk- en verpleeghuiszorg waar zorg en welzijn dicht bij elkaar liggen. Maar als je systemen niet leidend wilt laten zijn, hoe weet je dan wél

of het goed gaat? Dat zijn de vragen die er gesteld werden in aanloop naar de fusie van Zonnehuisgroep IJssel-Vecht en Driezorg. De zoektocht en mooie gesprekken begonnen....

Eerder dit jaar werd de vraag van Simone besproken in het 'coördinatorenoverleg' van de beweging Radicale vernieuwing zorg: "Hoe doen jullie dat eigenlijk? Kijken of je het goede doet en hier vervolgens van leren?" Er ontstond een gesprek over 'kwaliteitsmanagementsystemen' dat ongeveer als volgt verliep: "Wij hebben HKZ." "Oh ja, dat hadden wij eerst ook, maar wij hebben nu Prezo." "O, dat is grappig, want wij zijn net van Prezo naar ISO." "Wij hebben 'certificatie in de zorg'." "Wij zijn juist gestopt met certificeren en hebben een eigen systeem ontwikkeld." "Dat hebben wij ruim vijf jaar geleden gedaan, hebben onlangs een evaluatie uitgevoerd en wijzigingen verwerkt." Het onderwerp bleek velen van ons bezig te houden, met vooral de vraag: hoe houd je het zinnig? Zodoende ontstond het plan om er tijdens een bijeenkomst uitgebreider over door te praten. Met als doel: samen onderzoeken en uitwisselen wie wat doet, waarom en hoe, om zo inzichten op te doen die we kunnen gebruiken in onze eigen situatie op dit moment.

Uitnodiging deelnemers Radicale vernieuwing: denk mee over nieuwe Kwaliteitskader

Wil je meer weten en/of betrokken zijn bij de totstandkoming van het nieuwe kwaliteitskader 'Zorg voor kwetsbare ouderen'? Denk mee tijdens een van de online bijeenkomsten: op [10 januari](#) of [24 januari](#).

Hoe doen anderen dit?

6 oktober 2022 zijn we het gesprek met elkaar aangegaan. Ruim 40 mensen kwamen naar de bijeenkomst, vanuit 15 verschillende organisaties. Vier organisaties hebben kort gepresenteerd hoe zij het doen en wat hun verschillende ervaringen zijn.

Lees verder onder de video

Beeldverslag van 6 oktober

1. Topaz: van HKZ naar Prezo

Connie van de Laar (beleidsadviseur Topaz) vertelde over de overstap van HKZ naar Prezo en dat de eerste ervaringen positief zijn. De manier van auditen is prettiger, omdat de gesprekken waardierend zijn (in plaats van beoordelend) en omdat er naast het onderzoeken van documenten ook in de praktijk wordt gekeken – door de hele organisatie heen. Een aandachtspunt blijft om de cirkel rond te maken en de inzichten vanuit de audits om te zetten naar initiatieven om te verbeteren.

[> Bekijk hier de powerpointpresentatie van Topaz](#)

2. Viattence: toch weer meer structuur?

Marloes van Schooten (beleidsadviseur) en Nathalie Steenge (bestuurssecretaris) van Viattence vertelden

hoe Viattence ruim vijf jaar geleden afstapte van certificering en ging werken met '[Beelden van kwaliteit](#)'. Het doel was om niet langer zonder meer te handelen zoals werd voorgeschreven. Maar om voortdurend in gesprek te zijn met bewoners en collega's over wat kwaliteit voor hen betekent, na te denken hoe het verhaal van de cliënt steeds weer leidend kan zijn, en van daaruit te handelen. Dit werkte goed en leidde echt tot een cultuuromslag. Bewoners werden echt gezien als wie zij zijn, medewerkers konden weer vanuit hun passie werken.

Door de tijd heen was het wenselijk om een evaluatie uit te voeren. Bij nader inzien was veel opgebouwde kennis gekoppeld aan personen en door wisseling van de wacht bleek dat een deel van de structuur onderliggend aan het kwaliteitsdenken, niet altijd meer voorhanden – veel dingen waren niet vastgelegd. Zo ontstond een vraag naar houvast; Viattence overweegt nu om meer structuur in te bouwen voor het toetsen en verbeteren van kwaliteit. Het blijft een zoektocht: wat is de juiste balans?

[> Bekijk hier de powerpointpresentatie van Viattence](#)

3. Mijzo: eigen methodiek, gericht op maatschappelijke opgave

Else-Mieke van der Linden (adviseur beleid, kwaliteit en innovatie bij Mijzo) nam ons mee in het spiksplinternieuwe zelf ontwikkelde kwaliteitsmanagementmodel van Mijzo, helemaal toegesneden op de nieuwe strategie die vol inzet op de [maatschappelijke opgave](#). Het gesprek over wat Mijzo verstaat onder kwaliteit in relatie tot de zorgtransformatie en waar een ieder staat in het werken volgens de strategie, staat centraal in de nieuwe systematiek van Mijzo. Een enorme stap is het wel, om vervolgens de dialoog te voeren over welke metingen ons echt helpen om de kwaliteit in beeld te brengen en de metingen te transformeren van normatieve naar narratieve manieren van meten. Dit alles overigens in samenwerking met Perspekt. Voor beide partijen een leerzame onderneming. Mijzo laat zich visiteren door Perspekt in de vorm van een nulmeting, maar dan dus op basis van hun eigen methodiek.

[> Bekijk hier de powerpointpresentatie van Mijzo](#)

4. Reigershoeve: “Steeds reflecteren op basis van onze visie”

Daarna kwam Dienneke Smit van de Reigershoeve aan het woord. Bij de Reigershoeve hebben en willen ze geen keurmerk en wordt niet gewerkt met interne of externe 'audits'. Ze hebben een zelfgeschreven en heel beknopt kwaliteitsmanagementsysteem – daarin worden enkel de werkprocessen van de Reigershoeve beschreven. “We hebben een visie”, vertelt Dienneke, “en deze visie is leidend in alles wat we doen.” In die visie is het uitgangspunt: zorg in een omgeving waar mensen hun leven voort kunnen zetten, waar ze worden gerespecteerd om wie ze zijn en waar zij zich prettig en van waarde voelen. Als je zou willen spreken van een kwaliteitsmanagement systeem dan bestaat dit bij de Reigershoeve uit verschillende manieren om met alle betrokkenen op allerlei natuurlijke momenten – en dus doorgaand – te reflecteren op wat ze doen en hoe ze het doen, waarbij de visie altijd de toetssteen is. Om op basis van de reacties te kunnen leren en bijsturen.

En toch komt ook hier de vraag op: hoe kun je aantonen dat je goede zorg levert? “Het is een gevoel, waar heel veel mensen enthousiast over zijn, maar hoe breng je dat over aan de inspectie?” Wat Dienneke betreft zou er geen verschil moeten zijn tussen de uitleg die je intern of extern geeft. Daarvoor experimenteren ze bij de Reigershoeve nu met het doorgaand ophalen en delen van verhalen, ervaringen, zowel positief als negatief, om daar verbeteracties aan te koppelen. Maar zal dit voldoende zijn voor externe verantwoording? Hier wringt wat Dienneke betreft de schoen. Maar wie de schoen past, trekke hem aan. Dienneke zal de laatste zijn om iets te doen waarvan ze de waarde voor de mensen die bij de Reigershoeve wonen en werken niet inziet. Tot besluit roept ze op om te stoppen met het rapporteren op verplichte indicatoren, waarvan we ofwel niet goed snappen waarom we dat doen of het wel snappen maar het doel discutabel is. Zie ook de oproep naar medestanders verderop.

[> Bekijk hier de powerpointpresentatie van Reigershoeve](#)



Startschot voor gesprek

En daarmee is het startschot gegeven om met elkaar in gesprek te gaan. Maar waar over precies? Want waar hebben we het eigenlijk over? We hebben het over het inzichtelijk maken van de kwaliteit van wat wij doen. Dat gaat gepaard met verschillende doelen en we werken hier op verschillende manieren aan. Kwaliteit blijkt een veelomvattend begrip. Met andere woorden: er hangt nogal wat samen met die soep.

We willen het vooral gewoon goed doen

Het inzichtelijk maken van de kwaliteit doen we om verschillende redenen. De reden die we het meest belangrijk lijken te vinden is dat we willen weten of we het goed(e) doen. En dat we willen leren en verbeteren om steeds opnieuw zo goed mogelijk aan te sluiten bij wat belangrijk is voor de mensen om wie het gaat: de cliënten, naasten en medewerkers. Over het belang hiervan bestaat geen enkele discussie. Wel

zijn velen op zoek naar hoe je dit op een goede manier doet. Hoe onderzoek je of je het goed(e) doet? Stuur je vragenlijsten rond? Voer je gesprekken? En wie doet dat dan? Vele voorbeelden komen voorbij tijdens de bijeenkomst.

Maar hoe bewijs je dat vervolgens?

Tegelijkertijd gaat er veel aandacht uit naar andere doelen, zoals aantonen dat we het goed doen naar de externe auditsystemen, inspectie, het zorgkantoor en 'het publiek'. Alle drie de doelen gaan over verantwoorden, de laatste gaat ook over reputatie. Die reputatie kan bijvoorbeeld een reden zijn om wel te kiezen voor een keurmerk. Ook omdat gedacht wordt dat dit belangrijk is voor zorginkopers, kiezen sommige organisaties nog voor een keurmerk. Maar veel organisaties ook niet.

Als het gaat om verantwoording richting externe partijen gaat de discussie vooral over de waarde van het aanleveren van informatie over de 'verplichte indicatoren'. Er zijn veel vragen over het nut ervan: wat zeggen die cijfers als je het verhaal er niet bij hebt? Passen deze indicatoren bij kwaliteit van leven? Waar wordt het voor gebruikt? En is dit dan een goede manier? Bijvoorbeeld: we zien absoluut het belang in van het bijhouden en onderzoeken van incidenten. Zodat we ervan kunnen leren. Maar het aantal MIC-meldingen zegt niet alleen iets over de incidenten, maar bijvoorbeeld ook over de meldingsbereidheid. Dat maakt dat deze cijfers niet vergelijkbaar zijn. Verzamelen om die reden heeft dan weinig zin. Daar komt nog bij dat wanneer het aantal meldingen een indicatie is waarop een organisatie wordt beoordeeld of gecontroleerd, dit juist uitnodigt tot minder melden. En dat is weer zonde als je er van wilt leren.

In de gehandicaptenzorg zijn bestuurders dan ook jaren geleden met elkaar opgestaan en hebben aangegeven: we besteden niet langer onnodig kostbare tijd aan het aanleveren van informatie waarvan we weten dat het niets toevoegt. Zo vertelt de aanwezige bestuurder van een grote organisatie in de gehandicaptenzorg. Tijdens de bijeenkomst wordt duidelijk dat mensen in de verpleeghuiszorg hier ook over nadenken en op zoek zijn naar medestanders.

Nieuwsgierig en wil je hier meer over weten, of aansluiten? Laat het graag weten via een reactie onder dit artikel. Of neem contact op via radicalevernieuwing@loc.nl of 030 – 207 4067.

In dit verband is de [oratie](#) van Anne Margriet Pot het vermelden waard, waarin zij ingaat op het idee dat 'reflexief toezicht' voor sommige onderwerpen een beter alternatief is voor het 'nalevingstoezicht'. De toezichthouder komt dan in de rol van aanjager van reflectie in plaats van 'handhaver'.



Heiligt het doel de middelen?

Over het algemeen lijkt het er op dat er steeds meer waarde wordt gehecht aan 'het goede gesprek' en 'de verhalen achter de cijfers'. Maar het blijft stoeien op alle lagen. Hoe voer je dat gesprek tussen cliënt en medewerker. Tussen medewerker en organisatie. En organisatie en toezichthouders? En wat leg je dan vast? Is het bewijslast? Zou dat het moeten zijn?

Er lijkt een vraag naar bewijs die niet goed aansluit bij de bewijsbaarheid van hetgeen we zouden moeten bewijzen. En dat heeft grote gevolgen: ten eerste leidt het soms af van waar het om gaat (als je niet meet wat belangrijk is, wordt wat je meet belangrijk). En ten tweede zijn er heel veel mensen die vele uren besteden aan het hele spel van verantwoorden. Alleen deze middag al zijn er 40 mensen 4 uur lang in gesprek. En dat is nog niks vergeleken met alle mensen bij zorgorganisaties, inspectie, zorgkantoren, zorginstituut, certificeringsorganisaties, adviesbureau, ministerie, onderwijs en ga zo maar door die zich hier mee bezig houden. Staat dit in verhouding tot het doel? Gewoon goede zorg? Terwijl het tekort aan mensen die die zorg kunnen bieden elke dag toeneemt.

Vervolg

Er is veel gezegd en nog veel te zeggen. De initiatiefnemers van de bijeenkomst uit de verschillende organisaties gaan bij de deelnemers na hoe zij vervolg willen geven aan deze bijeenkomst.

Wil je daar ook bij zijn? Laat het weten via een reactie onder dit artikel of neem contact op via radicalevernieuwing@loc.nl of 030 – 207 4067.

Mee-ontwikkelen nieuwe Kwaliteitskader

Deelnemers van Radicale vernieuwing zorg zijn ook uitgenodigd om mee te denken over het nieuwe kwaliteitskader dat voor de verpleeghuiszorg ontwikkeld wordt. LOC Waardevolle zorg (ondersteuner van de vernieuwingsbeweging) is daar nauw bij betrokken en schrijft: "We nemen jullie ideeën, signalen en

wensen graag mee." [Lees hier verder.](#)

Meer artikelen over de thema's met trefwoorden:

Thema's: [Knellende regels](#), [Ervaringen van bewoners, naasten en medewerkers](#), [Kracht van kleine zorgorganisaties](#)

Trefwoorden: [driezorg](#), [Externe toezichthouders](#), [Inspectie](#), [Interne toezichthouders](#), [Medewerkers](#), [mijzo](#), [rapporteren](#), [reigershoeve](#), [Topaz](#), [Van regels naar relaties](#), [vereen](#), [Viattence](#), [Zorgkantoren](#)