

## Samenvatting

### Reisgids voor toezichthouders bij het kwaliteitskader verpleeghuiszorg

#### Hoe kunnen raden van toezicht bijdragen aan goede, persoonsgerichte verpleeghuiszorg?



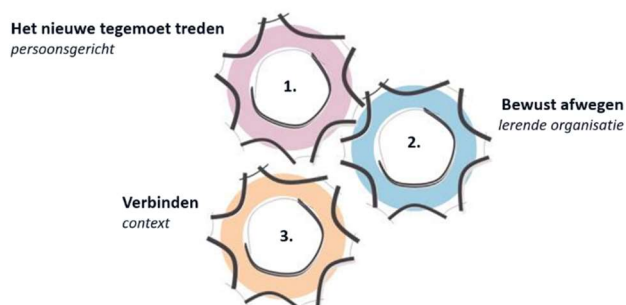
Onder invloed van ontwikkelingen in de samenleving zijn we anders gaan denken over de kwaliteit en veiligheid van verpleeghuiszorg. Persoonsgerichte zorg staat centraal. Ook in het kwaliteitskader verpleeghuiszorg. Goede persoonsgerichte zorg richt zich steeds op wat deze ene persoon onder kwaliteit van leven verstaat. Dit betekent dat cliënten als unieke mens worden gehoord en gezien en dat zij meebeslissen. Daarmee verandert de wijze waarop we kwaliteit en veiligheid waarderen continu. Hoe kan de rvt daaraan bijdragen? Dat is de rode draad van 'Reisgids voor toezichthouders bij het kwaliteitskader verpleeghuiszorg – Zienderogen Beter III'.

De informatie in deze reisgids helpt u antwoorden te vinden op de vraag hoe de raad van toezicht kan bijdragen aan een goede balans in vier bewegingen die het Kwaliteitskader aanreikt:

- Van verantwoord en naar samen leren en verbeteren
- Van verantwoording afleggen naar verantwoordelijkheid nemen
- Van taakgericht naar bewuste afwegingen
- Van besturen naar faciliteren

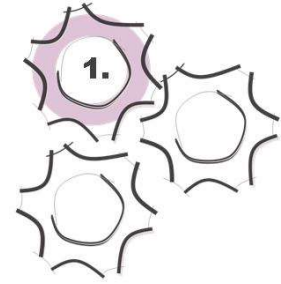
"We komen uit een wereld waarin vastlag hoe het moet. We hoefden alleen maar te zorgen dat het gebeurde en daarop toe te zien. Dat ligt achter ons. Het gaat er nu om dat je zelf met je eigen omgeving uitvindt wat het goede is om te doen. Dat is een verschuiving voor de rol van een raad van toezicht en voor zijn verbinding met anderen. Het hangt ervan af of jij met je omgeving in staat bent om uit te vinden wat die rol nu is. Om er in de dialoog met elkaar uit te komen, in plaats van te kijken naar wat er is voorgeschreven." (Uit één van de gesprekken van de expertgroep)

De publicatie is een 'reisgids' die verslag doet van een zoektocht van een expertgroep in literatuur en ervaringsverhalen naar hoe een rvt betekenis kan geven aan het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg. We nodigen elke raad van toezicht uit een vergelijkbare reis te maken. We beschrijven drie gebieden die het bezoeken waard zijn: het nieuwe tegemoet treden (persoonsgericht), bewust afwegen (lerende organisatie) en verbinden (context). Deze gebieden hangen onderling samen en zetten als tandwielen het geheel in beweging. U kunt de gebieden aandoen in de volgorde die het beste past bij uw situatie. Ook is een onderdeel toegevoegd over toezichthouden op kwaliteit bij een interne crisis.



## 1. Het nieuwe tegemoet treden

Het nieuwe denken over verpleeghuiszorg – zoals in de inleiding beschreven - leidt tot nieuwe inhoudelijke opgaven voor iedereen die werkzaam is in de verpleeghuiszorg. Deze opgaven zijn verwoord in het kwaliteitskader. Door 'het nieuwe' tegemoet te treden en dit te leggen naast de visie van de organisatie, kan de opgave voor de organisatie worden bepaald. Twee kwaliteiten die kunnen helpen om als rvt het onbekende op een passende - nieuwe - manier aan te gaan zijn:



- **Sensitief zijn: van uitvoeren naar uitvinden**

Welke verandering is bij ons nodig?

De belangrijkste inhoudelijke opgave is volgens het kwaliteitskader om niet meer uit te voeren wat in zijn algemeenheid goed is, maar wat voor deze ene mens in het hier en nu goed is. Dat vraagt van de rvt om sensitief te zijn voor deze opgave van de organisatie.

Dingen om te doen:

- **Wees zelf sensitief**

In de situatie onderzoeken en afwegen wat goede verpleeghuiszorg is vraagt - ook van de rvt - een eigen waarnemings- en oordeelsvermogen. Hoe nieuwsgierig en aandachtig is de raad voor maatschappelijke veranderingen en voor de wensen en behoeften van de 'eigen' cliënten?

- **Kies vaker voor N=1**

Hoe weet je als raad of de zorg die de organisatie levert, past bij wat voor de cliënt belangrijk is? Om hier meer over te weten te komen, zou u bijvoorbeeld kunnen deelnemen aan een spiegelgesprek of moreel beraad.

- **Stimuleer sensitief zijn in de organisatie**

Hoe volgen en stimuleren wij dat de organisatie de voelsprietten heeft om uitdagingen te identificeren en oplossingen te zoeken om de kwaliteit en veiligheid van de zorg voor de cliënt te vergroten?

- **Waardeer dilemma's, onzekerheid en feilbaarheid**

De reactie van de raad van toezicht op incidenten en dilemma's is van invloed op de ervaren veiligheid van professionals en de mate waarin zij transparant zullen zijn. Kunt u uw oordeel uitstellen en zelf kwetsbaar zijn?

- **De betekenis doorgronden: van 'zo doen we het' naar 'klopt het?'**

Wat betekent dat voor de dagelijkse interactie met onze cliënten?

Om goede beslissingen te nemen, moeten we ons afvragen of de keuze past bij waar de organisatie voor staat. Kunnen we aan de hand van de missie en kernwaarden van de organisatie uitleggen waarom we doen wat we doen? Hebben we de betekenis van de 'papieren' missie en kernwaarden doorgrond? Wat vragen cliënten, naasten en maatschappij van ons? En: wat betekent het voor het toezicht houden? Hoe past de jaaragenda, de inzet van commissies, maar bijvoorbeeld ook de wijze van verantwoording bij wat de organisatie nu nodig heeft?

Dingen om te doen:

- **Stimuleer de dialoog**

De rvt kan de organisatie helpen door te bespreken hoe de missie en kernwaarden in de organisatie betekenis krijgen en wat het beeld van medewerkers hierover is.

- **Pas toe én leg uit**

Het kwaliteitskader gaat er vanuit dat een verpleeghuisorganisatie altijd kan

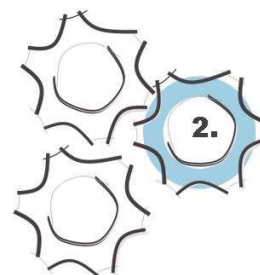
uitleggen waarom ze voor een bepaalde aanpak kiest. Ook als wordt gekozen voor wat gebruikelijk is. Hoe weet u of er op alle niveaus van de organisatie bewust afwegingen worden gemaakt?

- **Hoe klopt het voor u?**

Vanuit welke drijfveren hebben u en uw collega's zitting in de raad van toezicht? Hoe sluit uw handelen aan op de missie en visie van de organisatie? Staat dit in uw toezichtvisie?

## 2. Bewust afwegen

Om ons te richten op wat nodig is om de behoeften van cliënten te realiseren is doorlopend afwegen en leren essentieel. Bewust afwegen van regels en cliëntwensen en keuzes maken vanuit wat op dit moment goede zorg is voor deze mens. Maar ook: hoe kan de organisatie naast repareren ook leren? Heeft de organisatie de reflexieve, lerende cultuur die daarvoor nodig is, met lerende professionals, bestuurders én toezichthouders? Wat vraagt (leren) afwegen en (leren) leren van de rvt?



- **Leren afwegen: van regels volgen naar waarde toevoegen**

Persoonsgerichte zorg is het uitgangspunt. De zorg wordt afgestemd op de unieke mens in diens eigen lokale context. Wat goede zorg is, is steeds anders en wordt vooral van waarde in het contact tussen cliënt en zorgverlener. Dit vereist dat organisaties en zorgverleners minder uitgaan van controle, beheersing en protocollen en meer nadruk leggen op zoeken wat in deze situatie, hier en nu goede zorg is. Dit vraagt om experimenteren en improviseren.

Als rvt kunt u zicht krijgen op de kwaliteit van zorg en van afstemming van de zorg op de persoon door te observeren en vragen te stellen. Het is de uitdaging om uw eigen voorkeur te onderkennen en met diversiteit met verschillende vraagstukken om te gaan.

Dingen om te doen:

- **Blijf zoeken naar de balans** tussen controleren, verbeteren, experimenteren en waardensturing. Want verschillende vraagstukken vragen - ook in de besturing - om een verschillende benadering.
- **Verantwoord je naar de cliënt**  
De mens centraal stellen in de afwegingen vergt van zorgverleners, organisatie en raad van toezicht dat de verantwoording in de eerste plaats gericht is op de cliënt en zijn familie. Kunt u als rvt uitleggen hoe in uw organisatie afwegingen worden gemaakt en geborgd?
- **Wees een onderdeel**  
Ook voor de rvt geldt dat hij bewuste afwegingen maakt over de uitvoering van zijn rol en die kan uitleggen en verantwoorden. Daarbij helpt het om keuzes te benoemen in een toezichtvisie of toezichtplan en deze te delen met de organisatie en anderen.
- **Bied een hitteschild**  
Medewerkers die vanuit hun vakmanschap en de missie en kernwaarden handelen (en dit kunnen uitleggen), verdienen steun wanneer zaken radicaal anders verlopen of misgaan.

- **Leren leren: van accreditatie naar professionele reflectie**

Kwaliteitsverbetering en leren binnen de zorg is in het verleden vooral ingericht vanuit het idee dat kwaliteit statisch is. Daardoor zijn ook veel kwaliteitsinstrumenten statisch.

We stellen echter veelal ‘van buiten naar binnen’ kwaliteitseisen aan organisaties en medewerkers. Er is daarbij beperkt aandacht voor waarden als persoonsgerichtheid, zinnigheid en pluriformiteit.

In de kern gaat het bij het leren om het verschuiven van de balans van extrinsiek naar intrinsiek. Minder kennis van buiten, meer kennis over de eigen successen en problemen. Meer aandacht voor de leefwereld van de cliënt. Van globaal naar lokaal.

Dingen om te doen:

- **Leer als raad van toezicht**

Hoe leren wij als rvt? Brengen we onszelf in nieuwe situaties die het toezicht op kwaliteit en veiligheid kunnen verbeteren? Lukt het ons om leerbaar te zijn en te reflecteren op de eigen rol? Om leerzame wrijving op te zoeken?

- **Toets in lijn met de besturingsfilosofie**

Als rvt wilt u toezicht houden op een wijze die aansluit bij de wijze van besturen. De sleutel hiervoor zit in de vertaling naar de informatie-uitwisseling tussen de rvt en bestuurder en passende toezichtinstrumenten.

- **Denk van binnen naar buiten**

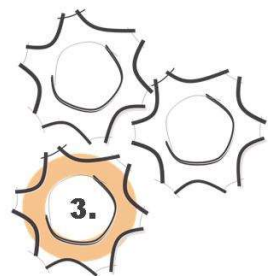
Innovatie en exnovatie zijn complementair en allebei nodig. Kennis van buiten (innovatie) is nodig voor vernieuwing. Exnovatie is daarnaast ook nodig om te zien wat al goed gaat en dat te waarderen en te vergroten om zo te kunnen verbeteren.

- **Zet ‘leren’ op de agenda**

Iedereen die in de zorg werkt heeft twee taken: zorgen voor cliënten en continu leren om steeds beter te zorgen. Doen we dit? Is de organisatie – en ook de rvt – onderdeel van een leernetwerk met collega-organisaties die met vergelijkbare vragen en uitdagingen zitten?

### 3. Verbinden

Het kwaliteitskader spreekt bij het onderdeel ‘leiderschap’ over de beweging van besturen naar faciliteren en van verantwoording afleggen naar verantwoordelijkheid nemen. Vertrouwen tussen de bestuurder, de zorgverleners en de rvt is hierbij cruciaal, evenals het vertrouwen binnen de rvt. En hoe u omgaat met verschillen in de behoefte aan controle binnen de raad. Naast werken aan vertrouwen binnen de organisatie, is versterken van maatschappelijke verbindingen meer nodig dan voorheen.



- **Ruimte en vertrouwen: van controle naar ruimte en vertrouwen**

Met het accent op zorg op maat en de verantwoordelijkheid voor kwaliteit en veiligheid verschuift de rvt de focus van de bestuurder en de controle op zijn handelen naar de besturing van de (netwerk)organisatie en het anticiperen op de toekomst. De taak en verantwoordelijkheid van de rvt vraagt een precare balans tussen enerzijds controle en beheersing en anderzijds vertrouwen en improvisatie.

Dingen om te doen:

- **Kijk driedimensionaal naar vertrouwen**  
Hoeveel ruimte en vertrouwen ervaren zorgverleners, uw bestuurder en u als toezichthouder?
  - **Repareer het dak als de zon schijnt**  
Bespreek onderling vertrouwen als er weinig spanningen zijn. Vanwege regelmatig veranderende opgaven voor bestuurder en organisatie en wisselingen in de rvt is het goed dit regelmatig te doen.
  - **Het gaat om balans**  
Improviseren en vertrouwen zijn van belang voor het succesvol functioneren van organisaties die verpleeghuiszorg bieden. Het gaat echter om de balans. Controle heeft soms ook als doel om vertrouwen te versterken.
  - **Participeer**  
Neem begin-verantwoordelijkheid. Toets aan het begin op missie, kernwaarden en betrokkenheid. Geef bestuurder en medewerkers daarna de ruimte om aan het werk te gaan.
- **Verbinden met de lokale context: van organisatiebelang naar maatschappelijk belang**  
Persoonsgerichte zorg vraagt dat organisaties met elkaar en met de naasten van de cliënt integrale zorg en ondersteuning organiseren, zodat mensen oud kunnen worden in de omgeving waar zij zich veilig en gehecht voelen. De samenwerking met andere lokaal georiënteerde organisaties alleen maar belangrijker. Deze opdracht gaat verder dan de huidige cliënten in het verpleeghuis. Daarbij past 'verbindend toezicht': toezicht dat zich richt op de toegevoegde waarde van de organisatie voor de samenleving.

Dingen om te doen:

- **Wissel van perspectief**  
Bespreek hoe de verschillende perspectieven tot verschillende standpunten kunnen leiden over de rol van uw organisatie. Stel het oordeel daarover uit en benut de perspectieven voor verdieping over het spanningsveld tussen continuïteit van de eigen organisatie en de maatschappelijke bijdrage.
- **Netwerk, ook als raad van toezicht**  
Toezichthouden op lokale netwerken en de maatschappelijke ontwikkeling vergt gesprek, inspireren van bestuurders en gerichte actie van de toezichthouders. Als 'Raad van Verbinding' kan u een belangrijke schakel zijn tussen organisatie en maatschappij.
- **Beleg de netwerkfunctie**  
Actief optreden binnen lokale netwerken is nodig om persoonsgerichte zorg te bieden in de lokale omgeving. Bespreek op welke wijze de organisatie hieraan invulling geeft en op welke wijze u dit proces wilt (en kunt) volgen

## **Toezicht bij een interne crisis**

Wat betekent een interne crisis voor het toezicht op kwaliteit en veiligheid? Zijn er verschillen met organisaties die in rustig vaarwater verkeren? Ja en nee. In ieder geval krijgt u als raad van toezicht te maken met diverse dilemma's en paradoxen. Een crisis beïnvloedt de relatie met de bestuurder. Het kan nodig zijn om de goede en veilige basis te herstellen. De inhoud van het gewenste veranderproces - zoals in deze publicatie beschreven – is grotendeels hetzelfde, crisis of niet.

### **Handelen van de raad van toezicht bij een interne crisis**

Een crisis in de organisatie heeft op diverse manieren invloed op het handelen van rvt:

- Er kan spanning zitten tussen het maatschappelijk belang en de statutaire taak om het belang van de zorgorganisatie te behartigen.
- Bij een crisis praten de leden van de rvt met elkaar over het eigen perspectief op de situatie. Kan de raad het eens worden over de inhoud van de noodzakelijke verandering en het proces op hoofdlijnen? Dit is een voortdurend proces doordat er bij crises vaak steeds nieuwe informatie beschikbaar komt. Belangrijke vragen zijn: Hebben de bestuurder en de raad van toezicht het vertrouwen dat zij de organisatie uit de crisis kunnen halen? En welke afstemming en samenwerking is nodig met partijen als IGJ, zorgverzekeraar en gemeenten?
- Als er meerdere problemen spelen, bijvoorbeeld onvoldoende kwaliteit en financiële problemen, moet een oplossing gezocht worden met een verantwoorde balans.

### **Risicosituaties en signalen voor een interne crisis**

Als rvt is het belangrijk om de signaleringsfunctie goed in te richten. Achteraf blijken er in organisaties die in crisis komen bijna altijd signalen te zijn geweest die niet zijn opgepikt. Zonder de complexe werkelijkheid geweld aan te willen doen, zien we drie situaties die een mogelijk risico kunnen zijn voor matige kwaliteit en veiligheid binnen de organisatie: een organisatie die dankzij fusies sterk is gegroeid, een organisatie die verwaarloosd is geraakt en een organisatie nadat een charismatische bestuurder vertrokken is.

Voor meer informatie en downloaden van de volledige reisgids:  
[www.nvtz.nl/reisgids-toezichthouders-kwaliteitskader-verpleeghuiszorg](http://www.nvtz.nl/reisgids-toezichthouders-kwaliteitskader-verpleeghuiszorg)