

# Commissie kwaliteit & veiligheid, RvT, Luciver

*Anne Stael en Madeleine Kievits, juni 2020*

## Goed toezicht op kwaliteit

'De maatschappelijke doelstelling en legitimatie van een zorgorganisatie is het bieden van **goede zorg** aan cliënten.' De Raad van Toezicht (RvT) ziet toe op die maatschappelijke doelstelling en houdt zich daarmee in de kern - op geheel eigen wijze - bezig met *goede zorg, met kwaliteit*. Niet voor niets is 'goede zorg' de eerste pijler in de Governancecode Zorg (2017) en wordt dat beschouwd als de 'toetssteen' voor de governance van de zorgorganisatie.<sup>1</sup> Dit document probeert te beschrijven wat nu het 'eigene' is aan de manier waarop de RvT zich bezig houdt met kwaliteit en veiligheid binnen Luciver en hoe dat georganiseerd wordt binnen de commissie kwaliteit & veiligheid.

Wat 'goede zorg'/ kwaliteit is, is niet willekeurig, maar wordt enerzijds langs de meetlat gelegd van professionele standaarden en eigentijdse kwaliteits- en veiligheidseisen en krijgt tegelijkertijd vorm in dialoog met de cliënt, zijn verwanten, de zorgverlener en de organisatie. De RvT moet kennis en voeling hebben met die beide aspecten; je zou kunnen zeggen de harde én zachte criteria, de meetbare en de merkbare. Niet om te zorgen voor *hoe* die kwaliteit geborgd wordt, maar er op toe te zien dat de organisatie zo bestuurd wordt *dat* de kwaliteit van zorg geborgd wordt.

## De commissie kwaliteit & veiligheid

De RvT van Luciver werkt met drie commissies. De remuneratiecommissie, de commissie financiën en de commissie kwaliteit & veiligheid. De remuneratiecommissie laten we hier, vanwege het geheel eigen karakter, even buiten beschouwing.

De twee meer thematische commissies (financiën en kwaliteit & veiligheid) dienen de RvT te ondersteunen en te adviseren bij haar toezicht op de bedrijfsvoering en de kwaliteit & veiligheid van zorg. Zo draagt de commissie bij aan het vergroten van de slagkracht van de RvT en aan verdieping van de dialoog. De commissie verricht voorbereidende werkzaamheden voor de besluitvorming van de RvT en vraagt zagezegd thematisch aandacht voor de thema's kwaliteit & veiligheid. De commissieleden zorgen ook dat hun kennis en kunde over dat vakgebied up to date is en delen die met de RvT.

Desalniettemin is kwaliteit en veiligheid (alook financiën) een bekommernis van de gehele RvT (zie ook 'toezichtvisie en -kader Raad van Toezicht Luciver 2020) en niet alleen van de commissie.

Beide inhoudelijke commissies ondersteunen elkaar. Waar de financiële commissie inzoomt op de financiën en bedrijfsvoering van de organisatie, wordt tevens de betaalbaarheid en toegankelijkheid van kwalitatief goede zorg geborgd. Zo houden ze alleen samen in vizier dat mensen die aan de zorg van Luciver zijn toevertrouwd, een betekenisvol leven kunnen blijven leven.<sup>2</sup>

## Kwaliteit: meetbaar en merkbaar

Kwaliteit is een breed begrip en gaat in onze definitie over de zorg voor cliënten, de omgang met hun verwanten en de werkomgeving van de medewerkers van Luciver. Dat is dus een zeer brede, maar nog geen concrete opvatting van 'kwaliteit'.

Wellicht wordt 'kwaliteit' tastbaarder wanneer we duidelijke uitgangspunten formuleren over de kwaliteitsindicatoren die onderwerp van gesprek moeten zijn. De commissie kiest er voor

---

<sup>1</sup> Governancecode Zorg' (2017), 1.1.

<sup>2</sup> Zie 'Strategische Koers Luciver 2016-2021, passie voor goed leven', vastgesteld op 4 juli 2016, pag. 3

om tenminste van onderstaande merkbare en meetbare gegevens kennis te nemen en zo te toetsen of het *vertrouwen* in de besturing op het gebied van kwaliteit en veiligheid, gerechtvaardigd is. Geen toezicht zonder adequate informatie.

Meetbare indicatoren die de commissie graag structureel ontvangt:

- IGZ en NZa rapportages
- HKZ rapportages (Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector)
- Evaluatie onderzoek naar cliënttevredenheid / evaluatie van Zorgkaart Nederland
- Evaluatie onderzoek naar medewerkerstevredenheid
- Klachten(evaluaties) binnengekomen bij de klachtenfunctionaris
- Evaluaties van MIC & MIM meldingen (en evaluaties van eventuele prisma onderzoeken en calamiteiten)
- SWOT-analyses en RI&E

Natuurlijk wordt er gesproken over de *rode draad* in de rapportages over de audits, klachten, meldingen en andere documenten zoals hierboven beschreven en niet over de details. Minstens net zo geïnteresseerd is de commissie in gesprekken met cliënten en medewerkers over de dagelijks *ervaren* kwaliteit en veiligheid.

Merkbare indicatoren waarin de commissie graag structureel ervaring wil opdoen:

- Werkbezoeken locaties en gesprekken met medewerkers, cliënten en verwanten met aandacht voor;
  - o In praktijk brengen van de kernwaarden: passie, aandacht, vertrouwen, inspiratie en professionaliteit
  - o open aanspreekcultuur
  - o Leefplezier
  - o lerende organisatie waarin er geleerd wordt van fouten en successen en waarin ruimte is voor het delen van dilemma's

De genoemde documenten geven inzicht in wat er leeft in de organisatie. Ze worden niet zozeer inhoudelijk uitgediept door de commissie (dat is aan andere gremia), maar vooral bezien vanuit de grote lijnen; heeft de organisatie voldoende zicht en grip op de kwaliteit van zorg? Belangrijk is om daarbij op te merken dat de gesprekken over kwaliteit niet (alleen) gericht zijn op evalueren van wat is geweest, maar dat de indicatoren ook worden aangewend om iets te zeggen over de toekomst, over; 'wat leer je hier nu van?' De commissie wil hier nadrukkelijk pro- actieve toezicht houden.<sup>3</sup>

### **Zichtbaarheid in de organisatie**

Er is distantie nodig voor een kritische en onafhankelijke blik, maar tegelijkertijd is er ook een zekere mate van betrokkenheid nodig om kennis te nemen van de merkbare aspecten van kwaliteit. Met name voor de commissie kwaliteit & veiligheid, waar merkbare indicatoren zo veelzeggend zijn, kan er meer ruimte zijn om iets van die intrinsieke betrokkenheid van de toezichthouder te laten zien.

Dit gebeurt altijd vanuit een houding van (door)vragen en luisteren. Het bevorderen van het lerend en ontwikkelend vermogen van de organisatie staat daarbij voorop. Omdat de zorg een waarde gedreven branche is, vindt de commissie het belangrijk om haar doen en laten ook door de kernwaarden van LuciVer te laten kleuren. De commissie probeert

---

<sup>3</sup> Zoals ook staat omschreven in de 'toezichtvisie en -kader Raad van Toezicht LuciVer' (2020)

daarom zichtbaar te zijn in de organisatie op een inspirerende, betrokken en aandachtige manier, met een grondhouding van vertrouwen, met verstand van zaken en rolopvatting.<sup>4</sup>

### **Inrichting en facilitering van de commissie**

De commissie (in 2020 gevormd door Anne Stael en Madeleine Kievits) zou graag twee keer per jaar in gesprek gaan met de bestuurder, de kwaliteitsverpleegkundige en een zorgverlener over het thema kwaliteit & veiligheid. Ze krijgen daarvoor graag aangeleverd de beschikbare eerder genoemde documenten. De commissie heeft een voorzitter (in 2020 is dat Anne Stael) en er wordt vanuit de organisatie voor verslaglegging (op hoofdlijnen) gezorgd. Voor specifieke onderwerpen kunnen desgewenst aanvullend medewerkers worden uitgenodigd. Te denken valt bijvoorbeeld aan de verpleeghuisarts, psycholoog, geestelijk verzorger, de klachtenfunctionaris/ vertrouwenspersoon of een medewerker welzijn.

Bij ieder overleg wordt nadrukkelijk aandacht besteed aan zowel de meetbare als de merkbare aspecten van kwaliteit. Er is ook aandacht voor relevante dilemma's om zo met elkaar sensitief te blijven voor de publieke en organisatorische normen en waarden en om inzicht te krijgen in hoe gewogen wordt, hoe bestuurd wordt.<sup>5</sup> De commissie geeft hier heel specifiek invulling aan haar toezichthoudende rol als klankbord.<sup>6</sup>

Tijdens de RvT vergadering worden de verslagen van deze kwaliteitsoverleggen geagendeerd. Ook is het mogelijk dat de commissie vanuit de RvT een specifieke vraag meekrijgt om daarmee een agendapunt inhoudelijk voor te bereiden.

Daarnaast kan het thema kwaliteit structureel aan bod komen door te starten met een dilemma dat speelt in de organisatie en hoe daar op in gegaan is. Doel is om zo de organisatie beter te leren kennen en meer inzicht te krijgen in de governance. De RvB is verantwoordelijk voor het functioneren en presteren van de zorgorganisatie en legt daarover intern verantwoording af aan de RvT. In dit bespreken van een relevant dilemma tijdens de RvT vergadering wordt de nadruk gelegd op de toezichtsrol van de RvT.<sup>7</sup> Op deze wijze komt het onderwerp kwaliteit (ruimer) op de agenda van de gehele RvT.

### **Speerpunten 2021-2022**

- Kwaliteit en veiligheid zijn vanzelfsprekend in ieder overleg met de bestuurder onderwerp van gesprek (o.a. door middel van het benoemen van een actueel dilemma).
- De commissie kwaliteit en veiligheid heeft zicht op de merkbare en meetbare kwaliteit, brengt hiervan verslag uit binnen de RvT en weet daarmee het blikveld van de gehele RvT te verruimen. Daarmee wordt kwaliteit en veiligheid een vanzelfsprekende invalshoek waaraan de governance wordt getoetst.

---

<sup>4</sup> Zie 'Strategische Koers LuciVer 2016-2021, passie voor goed leven', vastgesteld op 4 juli 2016, pag. 3

<sup>5</sup> 'De raad van bestuur bevordert een cultuur waarin dilemma's besproken en fouten gemeld worden en waarin open en eerlijk hierover wordt gecommuniceerd om er van te leren.' 'Governancecode Zorg' (2017), 2.3.

<sup>6</sup> Passend bij de tweede rol zoals omschreven in: 'Toezichtvisie en -kader Raad van Toezicht LuciVer' (2020) *'De adviesrol (klankbord/inspirator) ten opzichte van de raad van bestuur houdt in dat de RvT met de raad van bestuur reflecteert over belangrijke strategische keuzes en beleidsvraagstukken en terzijde staat met (gevraagd en ongevraagd) advies. Vanwege de kleine organisatie die LuciVer is, is dit een actieve rol en delen we kennis/expertise uit achtergrond of functie van het RvT-lid.'*

<sup>7</sup> Passend bij de derde rol zoals omschreven in: 'Toezichtvisie en -kader Raad van Toezicht LuciVer' (2020) *'De RvT kijkt naar het functioneren en presteren van LuciVer, keurt goed en controleert indien nodig. Dit betekent onder meer dat de RvT goedkeuring verleent aan het door de RvT van de RvB vastgestelde beleid, toezicht houdt op de uitvoering van dat beleid door de RvB en de algemene gang van zaken binnen de organisatie volgt.'*

- Bij het bespreken van het nieuwbouw dossier wordt structureel aandacht besteed aan de kwaliteit en veiligheid van leven en werken van bewoners en zorgmedewerkers.