

# In gesprek over de geest van de norm

Door goed te luisteren naar het verhaal van zorgprofessionals en bestuurders in Nederland en België besloot CEO Ellen Joan van Vliet het roer van NIAZ om te gooien. Wat zij fijn of vreselijk vonden aan accreditatie heeft de nieuwe, meer volwassen koers bepaald. Onder de nieuwe naam Qualicor Europe waait nu een frisse wind door de gezondheidszorg.

Door Eveline van Herwaarden

Joke Boonstra is lid van de raad van bestuur van het Erasmus MC, één van Nederlands grootste universitair medische centra. Hier

werken meer dan vijftienduizend mensen aan zorg, onderzoek en onderwijs. Toen ze in 2017 aantrad en kwaliteit in haar portfolio kreeg,

was de organisatie al drie keer geaccrediteerd door NIAZ. Boonstra constateerde dat het auditsysteem niet veel energie meer opleverde op de werkvloer. Ze noemt een voorbeeld uit eigen ervaring. 'Volgens de normen zou het onderwerp kwaliteit op elke agenda van de raad van bestuur moeten staan', zegt ze. 'We spreken de halve week met elkaar over kwaliteit, maar het is geen vast agendapunt. Dan begint zo'n norm irritatie op te roepen en dat is natuurlijk niet de bedoeling. Volgens mij moet je kijken naar wat er met de norm wordt bedoeld.'

Omdat NIAZ opgericht werd door ziekenhuizen en zorginstellingen ook deel uitmaken van de participantenraad, trekt Boonstra bij Van Vliet aan de bel. Ze vond dat er iets moest veranderen. Een vierde audit op dezelfde manier zou weinig uitdagend worden: Er moest meer beweging in komen. Minder gericht op toetsing van harde eisen en meer ruimte voor het hoe en waarom.

## Door een hoepel springen

Van Vliet en Boonstra vonden elkaar in deze gezamenlijke ambitie. Van Vliet: 'Wij leggen vaak met de wet van het afnemende grensnut uit hoe een kwaliteitssysteem groeit naar volwassenheid. Accreditatie als kwaliteitscontrole betekent dat je als organisatie steeds op dezelfde manier aan dezelfde normen getoetst



Joke Boonstra, lid van de raad van bestuur van het Erasmus MC: 'Volgens mij moet je kijken naar wat er met de norm wordt bedoeld'.

wordt. En zo zijn sommige organisaties al vier keer door dezelfde hoepel gesprongen.' Ze constateerde dat steeds meer zorginstellingen zich begonnen zich af te vragen wat de meerwaarde was om dat nog een keer te doen. De audit werd bovendien vaak als een project aangevlogen, te weinig geïntegreerd in de kwaliteitscyclus. NIAZ heeft sinds de oprichting in 1999 meer dan honderdvijftig zorgorganisaties in Nederland en België voorzien van accreditatie, met een auditoren corps dat volledig uit zorgprofessionals bestaat. Met de nieuwe, modulaire normenset van Qmentum Global was de koers richting toetsing op maat al ingezet. Maar Van Vliet merkte bij de relaties van Qualicor dat er behoefte was aan een volgende stap, met een meer volwassen samenwerking.

### **Partner in continue verbetering**

Kwaliteit in de zorg vindt voor een groot deel plaats in de interactie tussen zorgverlener en patiënt. Volgens de CEO van Qualicor is dat een wezenlijk verschil met gestandaardiseerde processen in sommige andere sectoren. Met de nieuwe koers richt ze zich daarom vooral op het leervermogen en de verbeterkracht van mensen. Van Vliet: 'We wilden minder bezig zijn met afvinklijstjes, maar in gesprek gaan met zorgverleners, zorgvragers en bestuurders over wat er goed gaat en wat er beter kan. Daarbij sluiten we nauw aan op de strategie en focuspunten die de organisatie zelf heeft opgesteld en op hun eigen verbetercyclus.' Qualicor heeft daarom een continu verbeterprogramma ontworpen, naast de oude vierjaarlijkse auditcyclus. Samen met de zorgorganisatie stemmen de adviseurs af wat goede momenten zijn om langs te komen voor kleinere, thematische audits. In een periode van vijf jaar wordt het volledige normenkader in drie van deze audits getoetst. Zo ontwikkelt Qualicor zich steeds meer tot partner in het continue verbeterproces van organisaties.

Boonstra: 'Ik ben heel gelukkig met deze verandering die door Qualicor is ingezet. De samenwerking sluit nu beter aan bij het primaire proces, bij het verhaal van de professionals op de werkvloer. Waar de audits op corvee begonnen te lijken, is nu het plezier weer terug.' Van



Qualicor CEO Ellen Joan van Vliet: 'De audit werd vaak als een project aangevlogen, te weinig geïntegreerd in de kwaliteitscyclus.'

Vliet is blij met die reactie. 'Het kan natuurlijk nooit de bedoeling zijn dat organisaties een jaar van tevoren het rapport uit de la pakken en afstoffen omdat het moet voor de accreditatie', lacht ze.

### **Praten met bobo's**

Ook Peter Bocxe, senior kwaliteitsadviseur in het OLVG, is positief over de nieuwe koers. Hij stond jarenlang zelf op de werkvloer van het ziekenhuis en gaf leiding aan de spoedeisende hulp en intensive care. Daarnaast is hij al een tijd auditor bij Qualicor. 'Vroeger werd er bij

een audit vooral gesproken met de bobo's. Uit eigen ervaring weet ik dat je dan graag een mooi verhaal wilt vertellen. Mensen zijn toch een beetje bang voor een audit', zegt Bocxe. 'Dat is natuurlijk geen goede toetsing van kwaliteit.' Hij vindt het een grote vooruitgang dat de auditoren nu veel meer in gesprek gaan met zorgverleners en zorgvragers. Ook de nieuwe rol van Qualicor-adviseurs kan op zijn waardering rekenen. Minder gericht op het begeleiden van audits, maar meer coachend en reflecterend in het continue proces van kwaliteitsverbetering.

De kleinere audits sluiten volgens Bocxe veel beter aan op de speerpunten van het ziekenhuis. Zo is patiëntparticipatie op dit moment een belangrijk onderwerp in het OLVG. 'Omdat we daar verbeterprojecten op hebben ingezet, willen we er ook op getoetst worden', legt Bocxe uit. 'Zulke verbeterprojecten komen vaak voort uit de zelfevaluaties die we uitvoeren. Onlangs bleek bijvoorbeeld dat de overdracht op de verpleegafdeling veel scherper kon. Dat zijn we nu aan het verbeteren en dat onderwerp wordt dan later opgenomen in een audit.'

### Kruisbestuiving

Patiëntparticipatie en persoonsgerichte zorg zijn onderwerpen die veel zorgorganisaties hoog op de agenda hebben staan. De tijd dat de dokter besliste wat goed was voor de patiënt is voorbij: patiënten stellen vragen en willen meedenken. Kwaliteit in de zorg betekent steeds vaker dat de context van de patiënt meegewogen wordt. 'Stel dat er een keuze is om wel of niet te opereren bij een breuk in de

zijn aan elkaar koppelt. Hij vindt dat een sterk punt. 'Ze wijzen ons er bijvoorbeeld op wanneer andere organisaties al verder zijn met een bepaalde verbetering. Als auditor doe ik dat zelf ook; je vertelt wat je in een ander ziekenhuis hebt gezien. Zo doen we met z'n allen aan kruisbestuiving.'

### Vinkjes zetten

Qualicor-auditoren kijken tijdens audits overal rond en stellen vragen aan de medewerkers op de werkvloer. Die moeten kunnen uitleggen waarom ze iets doen en hoe ze het doen. Boonstra ziet dat het veel betekent voor professionals dat er ruimte is voor hun verhaal. 'Verpleegkundigen, artsen en andere professionals komen elke dag naar het Erasmus MC om kwaliteit te leveren', zegt ze. 'Die denken echt wel na bij wat ze doen. Ze zijn trots op hun werk en vinden het leuk om te vertellen waarom en hoe ze dingen aanpakken. Dat levert veel meer op dan een vinkje zetten achter de vraag: Is er een protocol voor

is voor een groot deel mensenwerk, waarbij de nieuwe Qualicor-aanpak ruimte biedt voor de geest van de norm. 'Het auditen vanuit de bedoeling van normen geeft veel meer draagvlak en voldoening bij medewerkers', meent Boonstra. 'Ik zou dat ook willen meegeven aan andere organisaties waar veel hoogopgeleide professionals werken. Denk er goed over na wat in de kern het doel is van een accreditatie. Geef professionals waar mogelijk de ruimte om uit te leggen hoe zij de letter van de norm interpreteren.'

### Toekomstbestendig

Zo'n moderne en volwassen aanpak vraagt ook om nieuwe vaardigheden van adviseurs en auditoren. 'Omdat we op een andere manier auditen, met de techniek van waarderend auditen, zijn alle auditoren bijgeschoold', vertelt Van Vliet. 'Ook de adviseurs worden getraind en we evalueren iedere audit om verbeterkansen te pakken. Gelukkig vinden ze dat bijna allemaal leuk en uitdagend.'

## "Geef professionals waar mogelijk de ruimte om uit te leggen hoe zij de letter van de norm interpreteren."

hand', geeft Bocxe als voorbeeld. 'Dan maakt het nogal uit of je violist of bakker bent, of bijvoorbeeld gepensioneerd leraar. Rekening houden met de context van de patiënt bepaalt mede of die vindt dat er kwaliteit is geleverd.' Dat samen beslissen vraagt niet alleen om andere gespreksvaardigheden van de zorgverlener, maar ook om goede beslisinformatie voor de patiënt. Het OLVG zet daar vol op in en ziet bij de eerste vakgroepen mooie resultaten. Bocxe: 'Het levert bijvoorbeeld hogere therapietrouw, tevredener patiënten en een geldbesparing op. Opvallend is ook dat artsen de gesprekken met patiënten leuker zijn gaan vinden.'

Bocxe vertelt hoe Qualicor-adviseurs ziekenhuizen die met hetzelfde onderwerp bezig

valpreventie?' Volgens Bocxe geeft het energie wanneer je samen discussieert over wat er goed gaat en waar verbetering mogelijk is. 'Eerst was het nogal eens: het moet van NIAZ. Het was een soort examen. Dat "moeten" is nu "willen" geworden. We bedenken zelf wat we willen toetsen en waar het toe moet leiden.'

Natuurlijk zijn er harde eisen, non-negotiables zoals Van Vliet ze noemt. Veilige zorg is bijvoorbeeld een absolute basis waar patiënten op moeten kunnen rekenen. Boonstra vindt externe accreditatie daarom zeker wenselijk, om scherp te blijven en naar buiten toe te kunnen aantonen dat de kwaliteit op orde is. Maar bovenop die essentiële, scherp getoetste basis gaat het volgens beide bestuurders uiteindelijk om de kwaliteit 'aan het bed'. Dat

De zorgorganisaties waarmee Qualicor in Nederland en België samenwerkt, hebben positief op de nieuwe aanpak gereageerd. Meer dan tachtig procent is inmiddels overgestapt op het nieuwe model.

Van Vliet realiseert zich terdege hoe complex het veld is waarin zij zich bevinden. Er spelen grote vraagstukken zoals groeiende personeelstekorten, kritischer wordende patiënten en e-health. Ze wil met Qualicor een baken van rust en overzicht bieden in onrustige tijden. 'Omdat we continu in gesprek zijn met de instellingen weten we welke vraagstukken er spelen. Ik vind het belangrijk dat we een inspirerende partner zijn voor zorgorganisaties. Met expertise en een visie op kwaliteit van de toekomst.' **Q**