



Thuis in het Verpleeghuis  
Waardigheid en trots op elke locatie

## Bestuurder Pleyade: ‘Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg moet startpunt zijn voor dialoog’



Tot vier jaar geleden stond [Pleyade](#) er slecht voor. Tegenwoordig zijn de eilanden in de organisatie verdwenen, staat patiëntgerichte zorg centraal, functioneren lerende netwerken uitstekend en heeft de bestuurder een achtergrond als zorgprofessional. Dus lijkt Pleyade een heel eind tegemoet te komen aan het nieuwe Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg. BoardRoom ZORG sprak met bestuurder Floor de Vroome over dit nieuwe kader in dit [artikel op boardroomzorg.nl](#).

Vooropgesteld is De Vroome blij dat het kader er is. Al was het maar omdat het eisen stelt aan commerciële en private initiatieven van kleine bewonersgroepen die claimen verpleeghuiszorg te bieden. ‘Het is goed dat we nu met gelijke maten kunnen meten.’

Maar kritiek heeft hij ook. Zo vindt De Vroome bijvoorbeeld dat het kader onnodig de nadruk legt op regels voor medicatieveiligheid, decubitispreventie, tegen gaan van vrijheidsbeperking en voorkomen van acute ziekenhuisopnamen: ‘Deze problematiek doet zich in verpleeghuizen nog nauwelijks voor en is bovendien al in andere wetten en regelgeving vastgelegd’.

## Een sfeer van wantrouwen

De belangrijkste kritiek van De Vroome is echter dat het nieuwe kader, recent met doorzettingsmacht door de eveneens nieuwe Kwaliteitsraad van het Zorginstituut vastgesteld, een sfeer van wantrouwen jegens de sector ademt. ‘Voorschrijven en controleren. Dat lijkt de basisgedachte van het kader te zijn. En dat is jammer. Want op zichzelf is het goed dat dit kader er is en ook de keuze voor de cliënt als uitgangspunt is uitstekend. Ik pleit ervoor dit kader te beschouwen als een startpunt en tot eind 2018 op basis van de uitgangspunten de dialoog aan te gaan met alle betrokkenen zodat we de aannames in het kader gezamenlijk kunnen toetsen en optimaliseren.’

Dat was natuurlijk de bedoeling. Om in de dialoog met alle betrokkenen in het veld dit nieuwe kwaliteitskader op te stellen, onder leiding van brancheorganisatie Actiz. Wat is mislukt. Waardoor de Kwaliteitsraad het over moest nemen. De Vroome: ‘Dat was een teleurstelling.’

## In voorhoede van verpleeghuizen

Pleyade stond in de jaren 2011/12 onder verscherpt toezicht. Anno 2016/17 bevindt de organisatie zich juist in de voorhoede van goed functionerende verpleeghuizen. Terwijl er in die jaren nauwelijks tot geen extra geld naar de verpleeghuizen zijn gegaan. Een financiële oorzaak kan die transitie dus niet verklaren. Wat dan wel?

De Vroome, die in september 2013 aantrad: ‘We leveren een “hier en nu product”. Er is geen sprake van een uitgestelde ervaring. Het gaat om wat de cliënt in het contactmoment van mens tot mens beleeft. Het besef dat al het andere daaraan ondergeschikt is, moest in deze organisatie neerdalen. We moesten af van eilanden in de organisatie. Iedereen is gelijk in het leveren van dat “hier en nu product”. Het is een multidisciplinair proces waarin we elkaar serieus moeten nemen.’

‘Van Mens tot Mens. Als dit eenmaal helder is, wordt het makkelijker om dagelijkse prioriteiten te stellen. Als daarna blijkt dat onze cliënten en hun naasten daadwerkelijk gelukkiger en tevredener worden, neemt de waardering en motivatie binnen de medewerkers sterk toe. Daardoor gaan ze zich meer betrokken voelen en als zich dat uit in nog mensgerichter werken, ontstaat een vliegwiel. Dat is hier gebeurd. Het ziekteverzuim dat in de slechte jaren boven de tien procent lag, is gedaald naar gemiddeld 6 procent. Er zijn locaties waar het zelfs op nul ligt.’

## Aan bed gestaan

De Vroome heeft aan het begin van zijn loopbaan negen jaar aan het bed gestaan, als verpleegkundige. Daar heeft de bestuurder nog altijd profijt van. Als hij door de locaties loopt, kijkt hij als iemand die in de kamers en op de gangen moet werken. Daardoor ziet hij andere dingen dan bestuurders die een dergelijke achtergrond niet hebben.

Het heeft hem erg geholpen bij de cultuurverandering die Pleyade nodig had, bij het slechten van drempels en bij het verbinden van voorheen gescheiden opererende beroepsgroepen. Een harde hand was af en toe ook nodig, vertelt hij. ‘Er was geen tijd om de mensen langdurig te coachen in de ontwikkeling naar mensgericht werken. We hebben afscheid moeten nemen van personen die zich niet goed thuis voelden in de nieuwe werkwijze.’

Het leidinggevend niveau ligt nu dicht bij de werkvloer. Wonen en kwaliteit van leven staan centraal. In het team dat daarvoor nodig is, functioneert de arts als piloot en de andere disciplines verzorgen de reis. ‘Heb je ooit als reiziger gevraagd wie de piloot van je vliegtuig is? Je gaat er gewoon van uit dat hij of zij kan vliegen. Belangrijker is of je bij het raam kunt zitten, of men rekening houdt met je dieet en wat de prijs van het ticket is’, zegt De Vroome als hij wil benadrukken hoe belangrijk onderlinge samenwerking is.

## Manifest van Hugo Borst

Ook voor de bestuurder, die dus alle sparringpartners in de organisatie even serieus moet nemen. ‘Het manifest van Hugo Borst roept bestuurders op uit hun ivoren toren te komen. Ik ben het daar van harte mee eens.’ – zie ook het kader, red.

Op de dag dat BoardRoom ZORG met De Vroome spreekt, heeft de bestuurder ’s middags een bespreking met onder meer de raad van toezicht, het MT en vertegenwoordigers van diverse medezeggenschapsraden. Daar wil hij gezamenlijk nagaan hoe het nieuwe kwaliteitskader verpleeghuiszorg wel of niet past op de bij Pleyade vigerende kwaliteitsaanpak.

‘Wij werken hier bijvoorbeeld al lang met een individueel zorgleefplan, zoals het kader nu voorschrijft. Daarin leggen we vast hoe de betreffende cliënt bij ons wil leven. Elke dag douchen of drie keer per week? Twee of drie keer per week naar buiten om te wandelen? Voorlezen? Meehelpen met koken? Enzovoorts. Vervolgens evalueren we die wensen en kijken we hoe ver we daaraan tegemoet kunnen komen. Lukt alles niet meteen, dan maken we een plan voor een wat langere termijn, waarbij we samen met de naasten van de cliënt kijken wat er mogelijk is.’

Pleyade heeft in dit kader zelfs een nieuw zorgberoep in het leven geroepen, de zorggezel; iemand die zich helemaal kan richten op het geven van persoonlijke aandacht aan cliënten.

## Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg wil kwaliteitsplannen

Het kader wil dat verpleeghuizen naast de genoemde zorgleefplannen ook werken met nauw omschreven kwaliteitsplannen. Pleyade gebruikt het dashboard kwaliteit. Beide aanpakken verschillen op details. De Vroome: ‘Ik kan onze dashboards kwaliteit voortaan kwaliteitsplannen noemen. Dat soort windowdressing roept dit kader met zijn dwingende voorschriften en deadlines min of meer op. Maar dat is niet wat ik wil.’

De voorzet van De Vroome aan zijn sparringpartners van de komende middag is dat er veel overlap is tussen

het kwaliteitssysteem van Pleyade en het nieuwe kwaliteitskader. Op de meeste punten voldoet Pleyade gewoon aan de vereisten en soms is de reikwijdte van het kader zelfs beperkter. Op sommige punten wijkt Pleyade af. Zo wordt kwaliteit binnen de zorgorganisatie anders gemeten dan het kader voorschrijft. De Vroome: 'Mijn voorstel is dat we onze eigen lijn vasthouden en dat we het kader daarbij inpassen en als hulpmiddel gebruiken.'

## Uit de ivoren toren

Systematisch leren en verbeteren is één van de kernpunten van het nieuwe kwaliteitskader verpleeghuiszorg. De auteurs van het kader hechten daarbij veel waarde aan lerende netwerken, niet alleen van bestuurders onderling maar ook van zorgprofessionals zelf.

Zo schrijft het kader voor dat alle medewerkers van een zorgorganisatie vanaf januari 2018 op gezette tijden uitgewisseld moeten worden met medewerkers van andere organisaties. En bestuurders dienen uiterlijk per juli 2017 deel uit te maken van een lerend netwerk met tenminste twee andere collega zorgorganisaties.

De Vroome onderschrijft de gedachte achter de uitwisseling van professionals. Hij heeft wel moeite met de schaal ervan bij een personeelsbestand van 1300 medewerkers waarvan er velen diensten draaien. Ze worden weliswaar vervangen door de uitgewisselde medewerkers van andere organisaties, maar dat vraagt uiteraard om extra begeleiding.

Hij voorziet hoge kosten. 'Ik had liever gehad dat het kader de doelstelling beschrijft en aan mij over laat hoe ik dat doel ga behalen', zegt hij.

Een collegiaal netwerk van (zorg)organisaties is al jaren actief in de regio Arnhem en ooit gestart door burgemeester Herman Kaiser, die sprak van het DNA (Directie Netwerk Arnhem). De Vroome leerde bijvoorbeeld van een schoolbestuurder hoe de betrokkenheid van ouders bij kinderen kon worden vergroot, iets dat bij Pleyade in omgekeerde vorm eveneens van groot belang is.

En de wijze waarop het Arnheems Museum omging met bezoekers en capaciteitsplanning stimuleerde hem in het afschaffen van bezoekenregelingen bij Pleyade. Natuurlijk participeert hij ook in een regionaal netwerk van organisaties voor ouderenzorg, en kijken bestuurders regelmatig bij elkaar in de keuken.

'Ik vertelde een collega bijvoorbeeld dat we hier een halve fte op zorginkoop hebben. In zijn organisatie bestond de inkoopafdeling uit twee fte, waarop de collega concludeerde dat hij kon bezuinigen. Maar bij nader inzien lag het genuanceerder. Wij hebben locatiemanagers inkooptaken gegeven. De collega niet. Dan gaat het gesprek vervolgens niet over wat er bezuinigd kan worden, maar hoe je georganiseerd wilt zijn.'

Bron: BoardRoom ZORG

## Meer weten

- [Lees meer over het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg](#)
- [Bekijk de poster over het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg](#)

- [Bezoek één van de vele informatiebijeenkomsten over het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg](#)
  - [Lees meer over Waardigheid en trotsdeelnemer Pleyade](#)
- 

**tags:**

[Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg](#) (115), [Pleyade](#) (22)

**thema's:**

[Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg](#) (150), [Leren en verbeteren van kwaliteit](#) (377)