



Thuis in het Verpleeghuis
Waardigheid en trots op elke locatie

Humanitas heeft zichzelf opnieuw uitgevonden



In april 2016 kwam de hele intramurale zorg van Stichting Humanitas onder aanwijzing van de Inspectie voor Gezondheidszorg en Jeugd. En eind 2017 is een extern kwaliteitsmanagementsysteem vervangen door een zelfontwikkeld kwaliteitsmanagementsysteem dat ook nog eens erkend is en dus toepasbaar voor andere verpleeghuizen. Humanitas heeft een sprong gemaakt.

Bestuurder Gijsbert van Herk stond voor een forse uitdaging toen hij in januari 2016 aantrad als bestuurder van Stichting Humanitas in Rotterdam. Een van de verpleeghuizen was in 2015 onder toezicht van de Inspectie geplaatst en een paar maanden later volgde de aanwijzing voor de gehele intramurale zorg. ‘Ik wilde tot een bestendige oplossing komen die ons structureel sterker zou maken’, zegt Van Herk. ‘Die oplossing moest aansluiten bij het tempo dat de organisatie aankon. Daarom heb ik tegen de Inspectie gezegd: help ons om te innoveren. Dan zie je dat dingen lukken en dat de Inspectie ook een partner wordt in dat proces. Wij wilden daarin niet verloochenen dat wij ons afzetten tegen het medisch model en dat is ook gelukt, het is zelfs alleen maar sterker geworden. We zijn veel meer teruggegaan naar de basis: we willen iedereen helpen en af en toe past daar een protocol bij. We zijn nu zelfs in gesprek met de Inspectie over de vraag hoe we moeten omgaan met mensen die geen zorgplan willen en die alleen maar met rust gelaten willen worden. De Inspectie zegt: bewijs het maar.’

Keurmerk én aanwijzing

De reden voor de aanwijzing door de Inspectie was dat essentiële normen niet werden nageleefd, wat tot risico's leidde voor onverantwoorde zorg en gezondheidsschade voor de cliënten. ‘Dat was heftig’, zegt stafmedewerker Merel van Maren, ‘maar we zijn er beter uitgekomen. De impuls om zover te komen, was de wens om de kwaliteit en veiligheid cyclisch te kunnen borgen.’ Wat verbaasde aan de aanwijzing, was dat Humanitas wel een keurmerk had. ‘Dan kom je erachter dat dit meer een kunstje is dan een systeem om mee te leren en verbeteren’, zegt Van Maren. ‘Als onderdeel van onze activiteiten in het kader van Waardigheid en trots wilden we afscheid nemen van de CQ-index en cliënttevredenheid continu gaan meten, gekoppeld aan bestaande systemen bij cliënttevredenheid werd dat het multidisciplinair overleg. We vroegen onze cliënten of ze het tevredenheidsonderzoek op naam wilden invullen, als basis om in de laatste tien minuten van het multidisciplinair overleg het persoonlijk gesprek over de uitkomst te voeren, 99 procent zei ja. Waardevol, want veel klachten zijn individueel en vragen dus om individuele oplossingen. Een zoutvaatje op tafel voor wie het eten te zoutloos vindt bijvoorbeeld, zo simpel kan het zijn. Daarom is de koppeling tussen dat onderzoek en het persoonlijke gesprek zo belangrijk.’

De cliënt als vliegwiel

Humanitas ontwikkelde een kwaliteitsmanagementsysteem waarin de cliënt het wiel is dat het cliëntdossier, het werkplan, het productplan en het kwaliteitsplan aandrijft. Van Maren: ‘Het is een systeem waarvan alle elementen in elkaar grijpen en waarin zowel in het cliëntdossier als in het werk-, product- en kwaliteitsplan sprake is van een voortdurende PDCA-cyclus. Alle elementen bij elkaar leiden tot een verantwoording in het kwaliteitsverslag waaruit we de kennis kunnen halen om een lerende organisatie te zijn en dat we kunnen gebruiken voor externe verantwoording. Precies in lijn met het [Kwaliteitskader verpleeghuiszorg](#) dus. Alle onderdelen van het kwaliteitsmanagementsysteem zijn gekoppeld aan elkaar: het is top down én bottom up.’

Levend document

Het kwaliteitsmanagementsysteem is nu echt praktisch geworden voor de managers, stelt Van Maren. ‘Ik

merk dat het leeft', zegt ze. Manager zorg en welzijn Carla Piket erkent dit. 'Wat ik mooi vind is de eenvoud ervan', zegt ze, 'het is geen doel op zich en geeft je snel de mogelijkheid om iets aan te passen. Om en voorbeeld te noemen: in een van de thuiszorgteams zag ik steeds dezelfde medicatiefouten voorkomen. Twee verpleegkundigen in opleiding zeiden toen tijdens de tweewekelijkse bespreking: we gaan er een onderzoek naar doen en geven er de volgende keer een klinische les over. Die klinische les was een eyeopener omdat die liet zien dat niet iedereen het medicatieprotocol kent. Zo kom je dus snel tot concrete resultaten.'

Het systeem is hiermee iets geworden wat ook echt leeft bij de medewerkers, stelt Piket. 'In het medewerkersoverleg komen steeds elementen uit het kwaliteitsmanagementsysteem aan de orde', zegt ze. 'Het is niet van het management of van de directie, maar van ons allemaal. In de audits ging het er in het verleden om of alles op zijn plek stond. Nu zijn medewerkers trots om te laten zien hoe ze alles doen en hoe ze werken aan verbetering. Bovendien geeft het systeem je binnen de aangegeven kaders de ruimte om aan te sluiten bij de werkwijze in een team. Op regioniveau zeggen verzuimcijfers bijvoorbeeld niets, op teamniveau wel. En als je dan uitlegt wat dat verzuim kost en wat je kunt doen om het terug te dringen, is iedereen bereid om daaraan mee te werken. Je kunt dan ook binnen het systeem e-learning programma's inrichten die aansluiten bij de vragen die in een team leven.'

Voordeel voor medewerkers en cliënten

Wijkverpleegkundige Daniëlle Boon, nu een jaar bij Humanitas, kent het externe kwaliteitsmanagementsysteem van een eerdere werkring. 'Als je daarmee werkt lijkt dat goed', zegt ze, 'maar nu weet ik hoeveel beter dit nieuwe kwaliteitsmanagementsysteem is. Het gaat niet om plannen die de leidinggevende of het management neerleggen bij de teams, het is echt iets van ons allemaal. Op het gebied van medicatie heeft het team bijvoorbeeld samen met de supervisor een kennisquiz ontwikkeld voor de verzorgenden. Het zou vroeger ondenkbaar geweest zijn dat je zoiets deed.'

Ook voor de cliënten ziet Boon heel duidelijk de meerwaarde van het nieuwe kwaliteitsmanagementsysteem. Ze vertelt: 'Je hebt als cliënt inzicht in je eigen dossier, je leest je eigen zorgplan, rapportage en agenda. Ook kun je als cliënt zelf informatie in het zorgplan of in het zorgdossier aanbieden. Het wordt ook tweemaal per jaar samen met de cliënt geëvalueerd. De cliënt heeft dus veel meer een stem in het geheel gekregen.'

Mensenwerk

Voor Anita Ax, voorzitter van de centrale cliëntenraad, is dit laatste heel belangrijk. 'Met het externe kwaliteitsmanagementsysteem werd wel naar procedures gekeken maar daarmee is de zorg nog niet goed', zegt ze. 'Als de handdoeken goed liggen zegt dit nog niet dat de cliënt goed wordt afgedroogd. Het is dus goed dat er een nieuw kwaliteitsmanagementsysteem kwam. Het dekt alles wat van waarde is binnen de huizen. Belangrijk voor nu is dat er ook echt mee gewerkt wordt, zodat we in de praktijk kunnen toetsen hoe waardevol het is. Niet dat ik daar wantrouwig over ben, maar het moet zich wel in de praktijk bewijzen. Wat ik nu al zie, is dat er meer overlegd wordt, dat meer met elkaar wordt gepraat. In het systeem zitten ook procedures ingebakken die ervoor zorgen dat dit gebeurt en dat ze elkaar vragen gaan stellen. Daarom gaat het ook, zorg is mensenwerk. Natuurlijk kijken we ook naar ZorgkaartNederland, maar daarop waren de

beoordelingen al goed. Die aanwijzing van de Inspectie had dus geen betrekking op zaken waarmee de cliënten problemen ervoeren. Bovendien: een tien op ZorgkaartNederland is mooi maar ik zie lever dat hier in huis alles goed loopt dan dat we beter zijn dan een ander. En: een tien suggereert dat er niets meer te verbeteren valt, daar heb je dus niets aan.' Van Herk is dit met haar eens. 'We zijn niet zo bewust met ZorgkaartNederland bezig geweest', zegt hij. 'De beoordelingen daarop waren al goed en dat zijn ze gebleven. Het beeld in de publieke opinie over Humanitas is wel beter geworden.'

Erkend

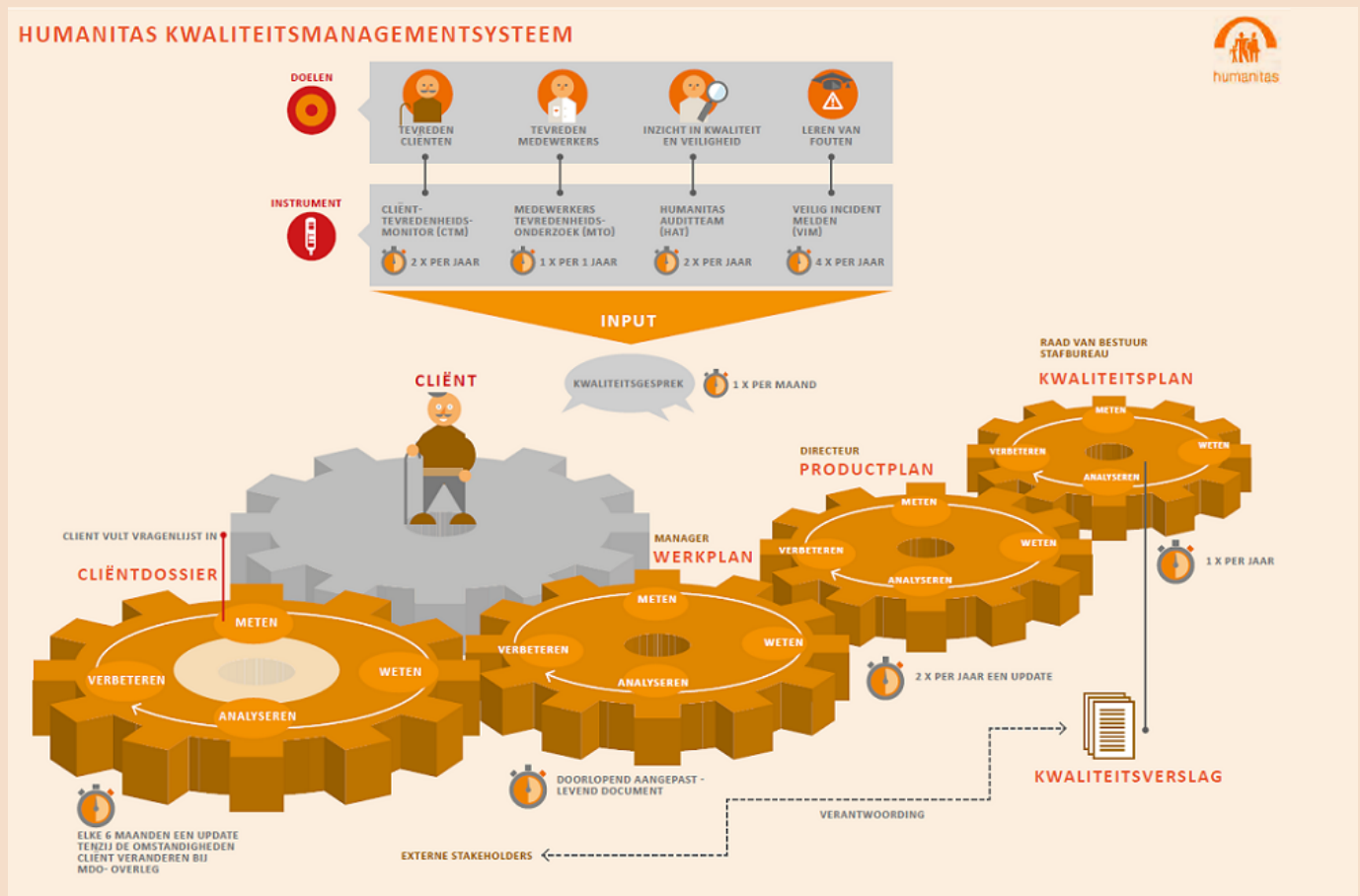
Alle ontwikkeling ten spijt was er nog wel een maar: het Kwaliteitskader verpleeghuiszorg biedt ruimte om voor de Wlz een eigen kwaliteitsmanagementsysteem te hebben, maar voor de Zvw stelt een aantal zorgverzekeraars de eis dat er een onafhankelijk getoetst systeem is. Een zoektocht leidde Van Maren naar het [Keurmerk Instituut](#), dat het systeem van Humanitas een erkenning toekende voor drie jaar. 'Het is niet specifiek voor Humanitas', zegt ze, 'voor andere verpleeghuizen is het ook geschikt.'

Die hoeven dan niet meer de investering te doen die Humanitas wel heeft moeten doen. Betaalt die zich nu terug in een daling van het ziekteverzuim omdat medewerkers meer kunnen betekenen voor cliënten? 'Het is geswitcht van veel langdurig zieken naar kortdurend ziekteverzuim', zegt Van Herk. 'We hebben heel veel gevraagd van een groep mensen die erg loyaal is geweest en die nu weer op adem moet komen.'

Het kwaliteitsmanagementsysteem

Het kwaliteitsmanagementsysteem dat Stichting Humanitas ontwikkelde, gaat uit van vier doelen: tevredenheid van de cliënt, tevredenheid van de medewerker, inzicht in kwaliteit en veiligheid en leren van fouten. En het kent vier instrumenten om die vier doelen te bereiken: een cliënttevredenheidsmonitor (tweemaal per jaar), een medewerkerstevredenheidsonderzoek (eens per jaar), een audit (tweemaal per jaar) en veilig incident melden (viermaal per jaar).

Bij het onderdeel inzicht in kwaliteit en veiligheid worden audits uitgevoerd. Daarbij mag een manager nooit zijn eigen afdeling controleren. Zo'n audit neemt een dag in beslag en is gebaseerd op dossieronderzoek, gesprekken met cliënten en medewerkers en observatie. De manager krijgt een overzicht in de vorm van een kleurenkaart met groen, geel, oranje en rood, zodat hij precies ziet wat aandacht verdient. Dit is de basis voor het werkplan. Het productplan is er voor de directeuren van de producten Zvw en Wlz. Dit beschrijft de trends in de producten, afkomstig van de werkplannen en externe ontwikkelingen vanuit bijvoorbeeld het ministerie. Daarboven hangt het kwaliteitsplan en de verantwoording zit in het kwaliteitsverslag. Alle onderdelen grijpen op elkaar in, zoals de afbeelding illustreert.





Interview door Frank van Wijck

Meer weten

- [Bekijk de website van Stichting Humanitas](#)
 - Stichting Humanitas is deelnemer aan Waardigheid en trots – Ruimte voor verpleeghuizen. [Lees meer over de verbeterplannen van de organisatie.](#)
-

tags:

[Meten en monitoren](#) (59), [Stichting Humanitas](#) (18)

thema:

[Leren en verbeteren van kwaliteit](#) (339)