



## Kwaliteit verankeren, hoe doe je dat?



Kwaliteit van zorg staat hoog in het vaandel, bij zorgprofessionals en de organisaties waar zij werken. Een fors aantal organisaties is door Waardigheid en trots ondersteund bij het werken aan kwaliteit van zorg en heeft flinke stappen kunnen zetten. Maar hoe houd je als organisatie de kwaliteit op peil? Wat komt er bij kijken om leren en verbeteren in het DNA van de organisatie te krijgen? Anja Jonkers, directeur intramurale zorg bij Florence, over drie jaar werken aan kwaliteitsverbetering.

‘Van zestien verschillende modellen van aansturing naar één centrale aansturing. Er is een hoop veranderd de afgelopen jaren’, beaamt Anja Jonkers. In drie jaar tijd is Florence veranderd in een eenduidig geleide organisatie die inzet op kwaliteit van zorg en permanent leren en verbeteren. ‘Een van de speerpunten waarop ik heb ingezet is een eenduidige sturing en een gezamenlijk beleid’, zegt Anja Jonkers. ‘Door de invoering van zelfsturing bestonden er grote verschillen tussen de zestien locaties van Florence. De medewerkers wisten soms niet waar ze aan toe waren, er waren geen eenduidige visie en beleid en er bestonden twijfels over de kwaliteit van zorg na een aantal incidenten. Dat moest dus anders.’

### Zo doen we dat bij Florence

De afgelopen jaren is – met ondersteuning van coaches van Waardigheid en trots – hard gewerkt aan het verbeteren van de kwaliteit van zorg. ‘Door duidelijke kaders te stellen waaraan de zorg moet voldoen’, legt Jonkers uit. ‘In het verleden was er onvoldoende vastgelegd. Er was geen heldere visie op zorg en er was

minder sturing. Dus zijn we daar afspraken over gaan maken: “Waar moeten we aan voldoen en wat willen we zelf bereiken?” Je komt dan al snel in een proces van afwegen: wat leggen we vast of schrijven we voor, en wat laat je los? Je wilt toetsbare doelen stellen, maar ook niet alle creativiteit en ruimte wegnemen. Het is zoeken naar een balans. De wisselende ervaringen met zelfsturing hebben er aan bijgedragen dat medewerkers graag duidelijk willen weten waar ze aan toe zijn.’

‘Om een concreet voorbeeld te geven: ons beleid is dat we niet zelf koken op de woongroepen. Daar gaan we niet aan tornen; we hebben afspraken met leveranciers, over de kwaliteit van de maaltijden et cetera. Maar als een team een keer pannenkoeken wil bakken met bewoners is dat natuurlijk helemaal prima, gelijk doen! Maar niet als vervanging van de avondmaaltijd. Dat is helder, voor iedereen.’

## Centrale sturing versus eigen ruimte

Het verbetertraject van de afgelopen jaren heeft mede vorm gekregen in de verbeterteams die op alle locaties aan de slag zijn gegaan. ‘Daarmee kwamen de mogelijkheden om te verbeteren ook dichterbij de werkvloer te liggen’, zegt Anja Jonkers. ‘Het zijn de professionals die kwaliteit van zorg in de praktijk moeten realiseren. Zij moeten de mogelijkheden krijgen om de gestelde doelen te bereiken, met ondersteuning van het verbeterteam. Dat bleek in de praktijk nog een flinke puzzel. Enerzijds wil je dat overal dezelfde doelen worden nagestreefd en bereikt, waar nodig via vastgestelde werkwijzen. Anderzijds wil je ook ruimte creëren, zodat teams of zelfs locaties op goede gronden kunnen afwijken en dingen op hun eigen manier kunnen doen. Voor management en bestuur is dat spannend. Je moet uitkijken dat je dan niet in een kramp schiet: “het moet zoals wij het hebben bedacht”.

## Ruimte voor zorg op maat

Maar de andere kant is dat kwaliteit van zorg ontstaat in het contact tussen de zorgprofessional en de cliënt, met persoonsgerichte zorg die aansluit op de wensen en situatie van de bewoner. En dus moet je ruimte creëren om die zorg op maat te leveren. Maar dan wel weer zorg die voldoet aan de kaders die wij hebben vastgesteld. Dat is soms zoeken.’

‘Een voorbeeld? We eten met elkaar in de woonkamer en medewerkers eten mee. Als een bewoner echt niet kan of wil mee eten met de groep, dan kan hij of zij natuurlijk het eten op de eigen kamer krijgen. Maar daar heb je dan wel over overlegd met je collega. En je legt je overwegingen wel vast in het zorgdossier van de cliënt. Zodat familie en collega’s begrijpen waarom je bepaalde keuzes maakt. Afwijken kan, maar je moet het wel motiveren.’

‘Er is een grote stap gemaakt,’ stelt Anja Jonkers. ‘De kwaliteit van zorg is op orde, al blijven er altijd verbeterpunten. Ik zou graag zien dat persoonsgerichte zorg nog meer vanzelfsprekend wordt. Op alle locaties zijn nu coaches actief die de verbeterteams helpen met het vormgeven van een zinvolle dagbesteding. Je moet goed voelen wat zinvol is voor een bewoner. De een geniet van groepsactiviteiten, de ander wil juist graag wandelen, muziek luisteren of een spelletje doen.’

## Blijvende aandacht voor ‘leren’

‘Daarnaast vind ik het een grote uitdaging ervoor te zorgen dat leren, veranderen en verbeteren een permanente plek krijgen in het werkproces. In de waan van de dag kan dat snel uit beeld verdwijnen. Als je eenmaal een bepaalde kwaliteit hebt bereikt, bestaat het gevaar dat mensen er minder aandacht voor hebben. Ik zoek naar manieren om dat levend te houden, het moet onderdeel zijn van ons dagelijkse werkproces. Hoe zorg ik ervoor dat iedereen in de gaten houdt of er dingen beter kunnen? Dat is een zoektocht.’

## Niets is voor eeuwig, ook zelfsturing niet

Dat er van zelfsturing min of meer afscheid is genomen, valt goed bij de medewerkers. ‘Die zitten niet te wachten op het zelf regelen van allerlei randvoorwaarden. Het is aan het management om daarvoor te zorgen. Heldere kaders bieden duidelijkheid, zodat medewerkers kunnen doen waar ze goed in zijn: zorg verlenen aan de mensen die bij ons wonen. Van 20% regels en 80% vrijheid zijn we opgeschoven naar 80% regels en 20% vrijheid. Ik weet dat er organisaties zijn die andere keuzes maken, maar ik ben ervan overtuigd dat voor een organisatie van onze omvang, met deze historie, dit het beste werkt. Wellicht zal dat in de toekomst ook weer veranderen, niets is voor eeuwig. Ondanks de rust in onze huizen werken we in een zeer dynamische omgeving. Zolang het bijdraagt aan betere zorg voor de mensen die aan onze zorg zijn toevertrouwd, sta ik open voor verandering.’

In het kwaliteitstraject Waardigheid en trots dat Florence heeft doorlopen, is onder andere gewerkt aan:

- Ontwikkeling van de visie op zorg
- Opstellen van kaders en randvoorwaarden voor goede zorg
- Sturing op locaties
- Heldere verdeling van verantwoordelijkheden
- Structureel meten en verbeteren op locatie, met ondersteuning van verbeterteams
- Implementatie van persoonsgerichte zorg
- Versterken van de leercultuur

## Meer weten

- Lees meer over [Florence en de wereld na het verscherpt toezicht](#)

- [Bekijk de website van Florence](#)
- 

**tags:**

[Kwaliteitstraject](#) (27)

**thema:**

[Leiderschap, governance en management](#) (89)