



## Icare: 'Shared governance = zorgmedewerkers een stem geven'



‘Organiseer zeggenschap op de plek waar het werk wordt gedaan: de dagelijkse praktijk. Geef de experts een stem!’ Cilleke van der Velde stelt het heel helder. Als beleidsmedewerker Shared Governance en Excellente Zorg bij Icare is ze ervan overtuigd dat besluiten dan rijker, leuker en beter toepasbaar worden. ‘De kloof tussen beleid en praktijk wordt kleiner. Want de zorgmedewerkers staan het dichtst bij de bewoners, zij zijn de experts op zorginhoudelijk gebied.’ Hoe organiseert haar organisatie deze gedeelde besluitvorming?

Energiek betoogt Cilleke dat er te vaak vooral óver zorgprofessionals wordt gesproken. ‘En niet vaak genoeg tenminste ook mét. Als organisatie moet je ervoor zorgen dat ze hun stem laten horen en je moet goed naar hen luisteren. Dan hebben ze zeggenschap over hun werk, hun vak.’ Shared governance gaat verder dan meepraten: het is gezamenlijk besturen door gezamenlijke besluitvorming. ‘De medewerkers zelf zijn individueel en collectief verantwoordelijk voor zeggenschap, maar de organisatie zorgt voor de structuur.’ Ze wijst in het Model Excellente Zorg van V&VN op de icoontjes voor zeggenschap op het niveau van medewerkers en organisatie. ‘Zeggenschap is een wetenschappelijk bewezen belangrijke voorwaarde voor excellente zorg.’

## Model Excellente Zorg



## Extramuraal én intramuraal

Extramuraal heeft Icare al sinds 2013 ervaring met shared governance, sinds 2021 beginnen ook intramurale locaties ermee. ‘We werken intramuraal niet langer met commissies, maar met shared governance-groepen rond kwaliteitsthema’s als medicatieveiligheid, hygiëne en palliatieve zorg. We stellen groepen samen van circa zes tot negen mensen, deels afkomstig uit de oude commissies. Er zitten helpenden in, verzorgenden, verpleegkundigen, artsen, paramedici, dat verschilt. Deelnemers krijgen hiervoor acht uur per maand. Management en groep definiëren een opdracht. Voor medicatieveiligheid in de wijk was dat: binnen zeven jaar geen vermijdbare medicatiefouten meer. Dat is de stip op de horizon, op weg daarheen bepalen de groepsleden tussenstappen. Het resultaat is dat de thuiszorg nu werkt met de nCare-app voor medicatieveiligheid.’

Het werk in de groep moet iets concreets opleveren voor de bewoners. Groepsleden zijn ‘eigenaar’ van de opdracht en verantwoordelijk voor de uitkomst. Cilleke: ‘Het gaat haast verder dan verantwoordelijk, in het Engels is het “accountable”, toerekenbaar.’ Net als in de extramuraal setting betrekken we intramuraal de managers niet inhoudelijk. Zij zijn er om het proces te faciliteren, de uitkomsten te helpen implementeren en te borgen.

## Zorginhoudelijke argumentatie



Waarin verschilt shared governance van een Verpleegkundige Adviesraad (VAR)? Cillekes collega Esmé Alink, hbo-verpleegkundige Gerontologie en Geriatrie: ‘Een VAR zit aan tafel met de bestuurder en krijgt adviesaanvragen waarna ze soms op vrij korte termijn veel stukken moeten lezen en vervolgens vlot een mening moet formuleren. Het werk is algemener en reactiever. En: het is adviserend. Shared governance gaat over besluitvorming en is proactiever. Het gaat zorginhoudelijk meer de diepte in en het is praktischer.’

Cilleke: ‘Een tijdje terug speelde bij een collega-zorgaanbieder een kwestie van een ziektekiembesmetting van een medewerker op een cliënt. Poreuze handschoenen bleken de oorzaak. Onze shared governance-groep Hygiëne is daarin gedoken: wat hebben wij voor handschoenen, aan welke eisen voldoen die precies? Ze hebben dat grondig uitgezocht, ook de V&VN erbij gehaald. Op inhoudelijke gronden concludeerden ze toen dat ook wij andere handschoenen moesten. Omdat die twee keer zo duur waren en er nog veel oude op voorraad lagen, is daar door de bestuurder even over gearzeld maar ze zijn er gekomen. Door de

zorginhoudelijke argumentatie vanuit de zorgmedewerkers.’

*‘Shared governance gaat over besluitvorming en is proactiever. Het gaat zorginhoudelijk meer de diepte in en het is praktischer.’*

## Gemeenschappelijke droom bereiken

Medewerkers vragen voor een groep begint met een goede uitleg van de abstracte term ‘shared governance’. Esmé: ‘Voorbeelden uit de dagelijkse zorgpraktijk werken het best. Want het is gewoon meebeslissen over je eigen werk. Zelf zit ik in de shared governance-groep Oncologie-Palliatief. Onze opdracht is binnen drie jaar negentig procent van het Kwaliteitskader Palliatief waar te maken. Als je collega’s vraagt naar hun dromen voor die doelgroep, op welke punten ze de palliatieve en terminale zorg beter willen zien – dán wordt het herkenbaar. Dan krijgen mensen het gevoel van “hier doe ik het voor, dit wil ik bereiken”. Met die vaak gemeenschappelijke idealen op het netvlies werkt de groep ze vervolgens praktisch uit. Als je streven is “de familie maximaal betrekken in de laatste levensfase, ervoor zorgen dat naasten ook ’s nachts continu aanwezig kunnen zijn” dan kijk je samen wat ervoor nodig is om dat te bereiken.’

Ze vertelt dat beleid dat door een groep wordt geherformuleerd soms al jaren beschreven staat bij Kwaliteitsbeleid. ‘Wij kunnen dan uitleggen waarom die theoretische versie op de werkvloer niet wordt gebruikt. Zo verkleinen we de kloof met de praktijk.’ Cilleke sluit af: ‘Wie zorgprofessionals vraagt wat ze belangrijk vinden in hun werk, hoort zaken als autonomie, zeggenschap, gelijkwaardigheid, betekenis toevoegen aan het leven van de ander. Met een goede zeggenschapsstructuur zorgt een organisatie ervoor dat het werk van professionals aan die eisen voldoet.’

Tekst: Linda van Ingen

Dit artikel is gebaseerd op een sessie over shared governance op het Waardigheid en trots-congres van 4 juli 2022.

- Download de presentatie [Shared Governance – zorgmedewerkers als experts van zorginhoudelijk beleid \(pdf\)](#).

## Meer weten

- Neem een kijkje op de [website van iCare](#)
- Lees het praktijkverhaal: [Zinzia Zorggroep geeft professionals een stem in de PAR](#)
- Naar de [terugblik van het congres](#)

**tags:**

[Icare](#) (8), [Waardigheid en trots-congres 2022](#) (13)

**thema:**

[Leiderschap, governance en management](#) (91)