

door



Gert Siemons



Justa Bos

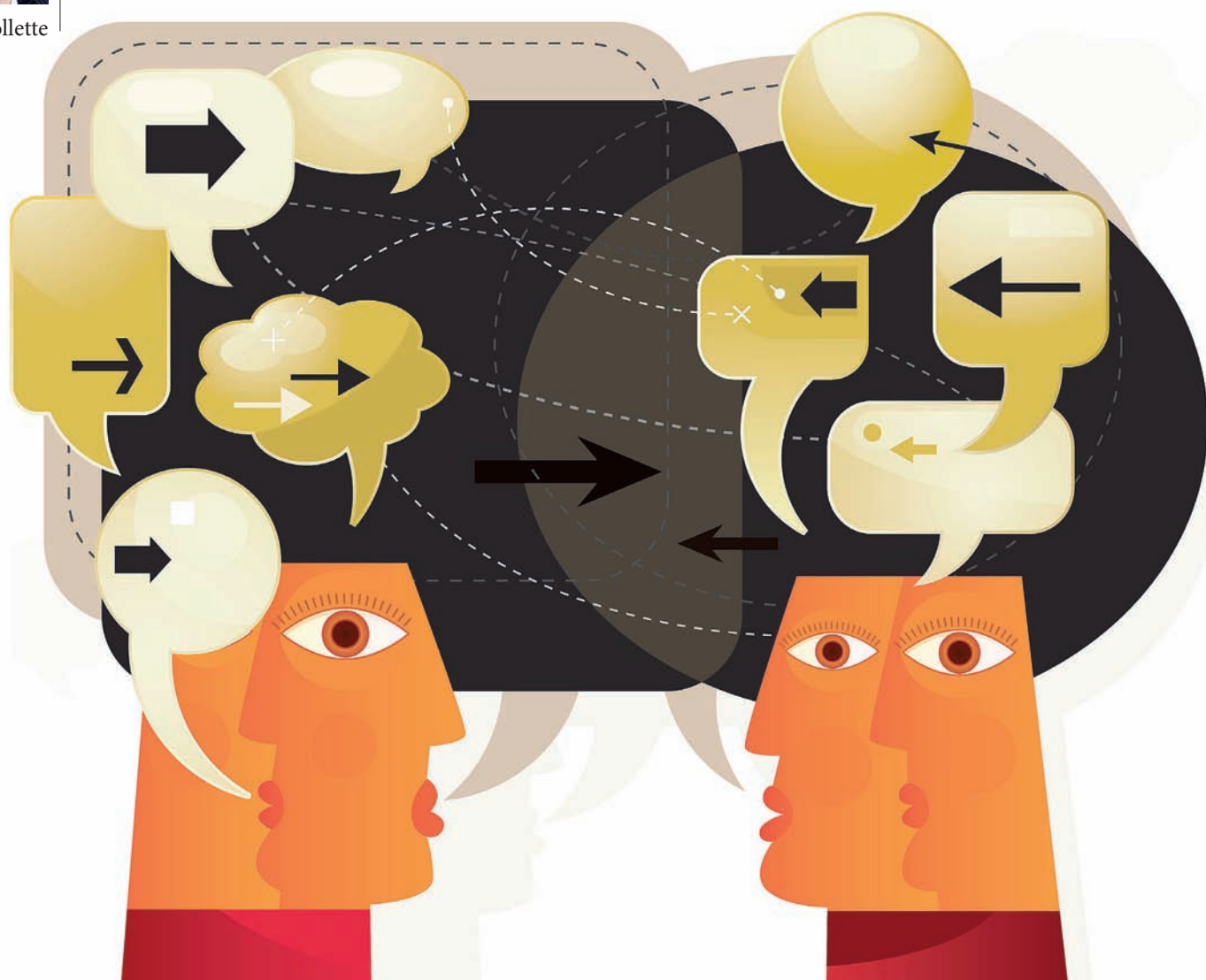


Jeroen Collette

TOETSEN VAN KWALITEIT EN VEILIGHEID

Nieuwe functie: Toezichthouder Zorg

De Toezichthouder Zorg is auditor noch inspecteur en bevindt zich in het gebied tussen inspectie, bestuurder, zorgprofessional, cliënt en raad van toezicht. Het is een compleet nieuwe functie, in Nederland uitgeoefend door Gert Siemons en Justa Bos. Ze hebben beiden een achtergrond bij de Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ). Sinds 2011 hebben ze bij tien verschillende zorgaanbieders ervaring opgedaan als Toezichthouders Zorg. Op basis van hun bevindingen schreven ze dit artikel, samen met ervaren interim-bestuurder Jeroen Collette. De inspectie reageert in een kader op de volgende pagina.



De Toezichthouder Zorg luistert, constateert, rapporteert en adviseert, onafhankelijk en zonder last of ruggespraak.

In 2011 plaatst de inspectie een instelling in de ouderenzorg voor een half jaar onder verscherpt toezicht. Dat toezicht betreft alle zorginhoudelijke kwaliteitsnormen plus de kwaliteit van professionals en bestuur. De raad van toezicht voegt interim-bestuurder Jeroen Collette, associé bij BoerCroon, toe aan de raad van bestuur. Zowel de raad van toezicht als de interim-bestuurder vraagt zich af hoe het scherpst zicht is te krijgen op de concrete resultaten van het verbeterprogramma dat in gang is gezet. Op dat moment in het proces komt Collette in contact met de toen nog eerste en enige zogenoemde Toezichthouder Zorg. Deze nieuwe en unieke functie in de zorg is ontwikkeld door Gert Siemons, voormalig huisarts en oud-hoofdinspecteur bij IGZ. Siemons krijgt als Toezichthouder Zorg een vrije rol, kan gevraagd en ongevraagd de organisatie in om de kwaliteit van zorg te toetsen. Hij heeft vrije toegang tot alles wat hij opportuun acht. Hij kan met iedereen spreken, zoals management, zorgprofessionals, cliënten, cliëntenraden. Hij ‘mag alles vinden’ en

rapporteert aan de bestuurder en hier ook de raad van toezicht. De Toezichthouder Zorg lost zelf niets op, maar toetst de kwaliteit en veiligheid van de zorgverlening en kan het management en bestuur adviseren over hoe verdere verbeteringen door te voeren. De interim-bestuurder stuurt de bevindingen van de Toezichthouder Zorg in de bovenstaande casus direct door aan de inspectie, die hiermee op de hoogte blijft van de ontwikkelingen in de kwaliteit van de instelling. De Toezichthouder Zorg neemt deel aan de gesprekken tussen raad van bestuur en raad van toezicht maar ook die tussen de raad van bestuur en IGZ, waar op dat moment Justa Bos als senior inspecteur werkt. Zij is een van de auteurs van dit artikel en inmiddels naast Siemons actief als een tweede Toezichthouder Zorg. In tegenstelling tot een bezoek van de inspectie wordt het werk van de Toezichthouder Zorg betaald door de instelling. Een bezoek met aansluitende rapportage neemt gemiddeld drie tot vier dagen in beslag. Het aantal bezoeken wisselt met de grootte van de instelling en

de exacte vraagstelling. De Toezichthouder Zorg werkt als zzp'er op basis van een uurtarief.

Even wennen

De nieuwe functie is even wennen voor alle interne en externe stakeholders. Want de Toezichthouder Zorg is auditor noch inspecteur. De auditor kijkt vooral naar het proces en het kwaliteitssysteem, maar toetst weinig de concrete inhoud van de zorgverlening op individueel cliënt-

**Toezichthouder Zorg
toetst kwaliteit en veiligheid én
geeft advies over verbeteringen**

niveau. De inspectie constateert en sanctioneert, maar adviseert in de praktijk niet of nauwelijks meer. De Toezichthouder Zorg echter luistert, constateert, rapporteert en adviseert op alle risicogebieden in de cliëntenzorg, onafhankelijk en zonder last of ruggespraak.

Dit vereist van het bestuur en management wel het vermogen

PRAKTIJKVOORBEELD: THUISZORG

In 2013 constateert de Inspectie voor de Gezondheidszorg bij een thuiszorglocatie zeer hoge risico's op enkele onderdelen van medicatieveiligheid. Ook op andere onderdelen moeten de zorgrisico's worden verlaagd en de kwaliteit van zorg verbeterd. De raad van bestuur vraagt Justa Bos, inmiddels in haar rol als Toezichthouder Zorg, om te toetsen in hoeverre de ingezette kwaliteitsverbeteringen zijn doorgevoerd. Bij haar eerste toezichtbezoek blijken de belangrijkste risico's nog niet voldoende zichtbaar verbeterd in de cliëntendossiers. De Toezichthouder Zorg geeft naar aanleiding van dit bezoek direct (praktische) adviezen aan het management en een deelnemende

beleidsadviseur. Bij latere controlebezoeken zijn de eerdere risico's ruim gedaald en de kennis over medicatieveiligheid en inzicht over de risico's in de zorgverlening voldoende verbeterd. Deze zorgaanbieder laat de Toezichthouder Zorg hierna steekproefsgewijs locaties in de ouderenzorg en thuiszorg bezoeken om zorginhoudelijke risico's te detecteren.

Dit is een voorbeeld van een meer preventieve en deels onderhoudende aanpak van de Toezichthouder Zorg op aangeven van de raad van bestuur, die transparantie en het leeraspect hoog in het vaandel heeft staan.

ToeziChthouder Zorg ontwikkelt mening die kan afwijken van opstelling inspectie

goed met transparantie en kritische notities om te kunnen gaan. Voor externe partijen, met name inspecteurs van IGZ, is het ook even wennen dat een onafhankelijke functionaris zich vanuit wet- en regelgeving, het Kwaliteitsdocument Verpleging, Verzorging en Zorg Thuis en het IGZ-kader een mening ontwikkelt die soms afwijkt van de opstelling van de inspectie. Tegelijk biedt het aanstellen van een ToeziChthouder Zorg de inspectie het vertrouwen dat de organisatie de ontwikkelingen laat toetsen door een bewaame, onafhankelijke professional.

De functie

De vrijheid van de ToeziChthouder Zorg om gevraagd en ongevraagd te adviseren, vraagt allereerst om een hoge mate van integriteit, organisatiesensitiviteit, ervaring in het inspectievak, zorginhoudelijke deskundigheid, kennis van de wet- en regelgeving en van recente ontwikkelingen in de zorgsector. Iedereen moet zich bij een bezoek van de ToeziChthouder Zorg veilig voelen. Hij of zij is er niet om te straffen, maar om te helpen de kwaliteit van zorg en dienstverlening te optimaliseren. De ToeziChthouder Zorg kent de relevante (macro-)ontwikkelingen in het zorgveld goed, alsook de bestuurlijke en governancevraagstukken. Hij kent de zorgontwikkelingen niet alleen globaal en op macroniveau, maar hij spreekt ook de taal van zorgprofessionals en bestuurders en heeft als professional midden in de praktijk gestaan. Op die wijze is hij of zij voor zowel

bestuurders als voor uitvoerende professionals een gewaardeerde gesprekspartner, net als voor cliënten en hun eventuele vertegenwoordigers zoals cliëntenraden.

Wanneer schakelt het bestuur een ToeziChthouder Zorg in?

1. **Reactief:** wanneer verscherpt toezicht dreigt of is opgelegd.

2. **Preventief:** het bestuur wil weten hoe de kwaliteit en veiligheid van de zorgverlening ervoor staan en laat een onderzoek doen naar de belangrijkste risico's in de zorgverlening. Inzicht in deze risico's kan het bestuur gebruiken bij het aanscherpen van strategie en beleid.

3. **Scholing:** de ToeziChthouder Zorg vertaalt de werkwijze en het gebruikte toetsingskader van de inspectie en schoolt interne auditors in het kijken door de bril van de inspectie en het toetsen van de veldnormen.

4. **Advisering:** de ToeziChthouder Zorg adviseert als onafhankelijk adviseur met kennis en ervaring – ook bij nieuwe initiatieven in de zorg – en geeft uitleg of toetst beleid bij bepaalde vraagstukken.

Praktijk

De vraagstelling bij de bezoeken is: hoe is het hier nu echt met de kwaliteit en veiligheid voor cliënten als het gaat om zorg en behandeling? De bezoeken worden meestal aangekondigd en gepland, maar worden soms naar aanleiding van signalen of op verzoek van het hogere management of cliëntenraad onaangekondigd gebracht. Tegen die achtergrond spelen deelvragen als: voldoet de sfeer en de beleving aan de missie en visie van de opdrachtgever/zorgaanbieder, is er sprake van verantwoorde zorg en zijn zorg en behandeling kwalitatief in orde en veilig. Daarbij geldt dat veiligheid afhangt van onder meer voldoende risicosignalering,

voldoende toezicht en voldoende controle, bijvoorbeeld bij gebruik van medicijnen en controle op hygiëne, valgevaar en andere zorginhoudelijke risico's. Daarnaast wordt gekeken naar specifieke thema's, zoals gezonde voeding, vrijheidsbeperking en het elektronisch cliënten-dossier. De aandacht gaat ook uit naar wat juist goed gaat.

Een toezichtbezoek heeft een aantal vaste elementen: afzonderlijke gesprekken met een locatie- of teammanager, zorgcoördinator of eerstverantwoordelijk verzorgende, een behandelaar (specialist ouderengeneeskunde of andere relevante discipline), een rondgang over de afdeling of afdelingen, het bekijken van ongeveer zes zorgdossiers (met toestemming van de cliënt en/of wettelijk vertegenwoordiger) en waar mogelijk gesprek met een of meer cliënten. Aan het eind vindt een mondelinge samenvatting van de bevindingen plaats aan het management. Deze wordt gevolgd door een schriftelijke rapportage, waarbij ook aan de hand van het toetsingskader van de IGZ wordt aangegeven welke risico's er zijn en of men aan de veldnormen voldoet.

Dilemma's

1. Bij het presenteren van zijn of haar bevindingen kan de ToeziChthouder Zorg zich kritisch opstellen naar raad van bestuur, management en/of zorgprofessionals van een zorgaanbieder. Het kan moeilijk zijn voor een zorgaanbieder dergelijke kritische geluiden te ontvangen. Anderzijds kan het voor een ToeziChthouder Zorg lastig zijn om zulke kritische signalen door te geven aan de zorgaanbieder omdat dit tevens de opdrachtgever is.

2. De ToeziChthouder Zorg kan kritisch zijn ten opzichte van de werkwijze of houding van de inspectie en een andere mening

hebben over kwaliteit van zorg dan de inspectie, terwijl de inspectie een belangrijke stakeholder is in het verbeteringstraject.

3. Het is denkbaar dat de inzet van de Toezichthouder Zorg door de zorgaanbieder kan worden achtergehouden en als het ware in een la verdwijnt. Dit gaat echter in tegen het ethisch kompas van de Toezichthouder Zorg als professional. Goede communicatie met de opdrachtgever en het stimuleren van een lerend vermogen van zorgaanbieder en zorgprofessionals zullen samen met de sociale vaardigheden van de Toezichthouder Zorg moeten zorgen voor een uitkomst waar beide partijen tevreden mee zijn.

Aanbevelingen

Een raad van bestuur die zich openstelt voor regelmatig en onafhankelijk toetsen, zou beloofd moeten worden, bijvoorbeeld door minder

inspectiebezoeken en/of (financiële) compensaties van de zorgverzekeraar.

De visie om met hulp van de Toezichthouder Zorg zicht te willen houden op de kwaliteit van zorg moet bij voorkeur in een meerjarenvisie worden vastgelegd, zodat dit niet uit de agenda van de raad van bestuur en raad van toezicht verdwijnt – ook niet bij (regelmatige en frequente) wisselingen in bestuur en management van zorgaanbieders. Overigens zal dit advies in de praktijk een probleem geven. Er zijn immers nog maar twee Toezichthouders Zorg bekend in de zorg – twee van de auteurs van dit artikel – die voldoen aan de noodzakelijke eigenschappen. Er zijn in Nederland volgens ActiZ echter globaal 1800 zorgaanbieders in de ouderenzorg en thuiszorg. Terwijl de Toezichthouder Zorg ook goed kan worden ingezet binnen andere sectoren in

de zorg, zoals de verstandelijk gehandicaptenzorg, geestelijke gezondheidszorg en ziekenhuiszorg.

Zorgverzekeraars en zorgkantoren zouden het inschakelen van een Toezichthouder Zorg moeten toelaten en hun controledruk kunnen verlagen. De ervaring in de zorgsector is namelijk dat structuur- en procesaudits vaak niet meer voldoen, mede omdat ze weinig risico's aangeven, aangezien zorgaanbieders in de procesbeschrijvingen al veel vorderingen hebben gemaakt. |

Justa Bos werkte onder meer als senior inspecteur in de programma's ouderenzorg en thuiszorg bij de IGZ. Jeroen Collette is als associé van BoerCroon actief als interim-manager en interim-bestuurder in de zorg. Gert Siemons werkte onder meer als huisarts en hoofdinspecteur bij de IGZ. Ook was hij CEO bij het CBO.

REACTIE INSPECTIE VOOR GEZONDHEIDSZORG

Reactie van Anja Jonkers, programmadirecteur Ouderenzorg en Zorg Thuis van de Inspectie voor de Gezondheidszorg: 'De inspectie volgt deze ontwikkeling met belangstelling. Wij zijn voorstander van het versterken van het interne toezicht op kwaliteit en veiligheid. Als dit interne toezicht goed is ontwikkeld, kan de inspectie zich gaan richten op toezicht op de governance, waarin de bestuurder wordt aangesproken op zijn verantwoordelijkheid om te sturen op kwaliteit. De Toezichthouder Zorg lijkt hierin een goede bijdrage te kunnen bieden.

De eerste contacten met Gert Siemons, enige jaren terug, waren zeker onwennig voor de inspectie. Inmiddels is het fenomeen bekender en is voor de inspecteurs ook duidelijker hoe we omgaan met een Toezichthouder Zorg.

Ik zie de Toezichthouders Zorg tot nu toe zeer gedegen intern onderzoek doen en advies uitbrengen over

door de inspectie gevraagde plannen van aanpak. Ze maken hierbij ook gebruik van de werkwijze en ervaringen van de inspectie. Ze acteren als de ogen en oren van de bestuurder. Ze rapporteren aan de bestuurder over hun bevindingen en doen dit onpartijdig. Ze zijn een luis in de pels.

Wat de inspectie niet doet is overleggen met de Toezichthouder Zorg, waarbij de toezichthouder een soort van vooruitgeschoven post is van de bestuurder. Gezien de formele verantwoordelijkheidsverdeling blijft de bestuurder verantwoordelijk en daarmee aanspreekpunt voor de inspectie.

Kortom, zoals genoemd in het artikel, het maken van goede afspraken over verantwoordelijkheden en bevoegdheden is van groot belang. Met goede afspraken en een duidelijke verantwoordelijkheidsverdeling kan deze nieuwe functie een waardevolle aanvulling vormen in het werken aan kwaliteit en veiligheid.'