



Een nieuw akkoord, een nieuwe roep om kwaliteit

Sinds 14 oktober 2010 regeert het kabinet-Rutte-Verhagen, met gedoogsteun van de PVV. Wat heeft dit kabinet in petto als het gaat om kwaliteit? Allereerst schetst Peter Noordhoek de hoofdlijnen uit het Regeerakkoord als het gaat om de aandacht voor kwaliteit. Daarna reageren Teun Hardjono en Marius Buiting op het regeerakkoord. Tenslotte geven Joke van Straaten en Robbert Huijsman hun persoonlijke visie op de gevolgen van het regeerakkoord op de zorg.

Een nieuwe roep om kwaliteit

Door Peter Noordhoek

Voorgaande akkoorden

Elk Regeerakkoord is een spiegel van de tijd. Sinds het Regeerakkoord van Paars I in 1994, is er geen akkoord geweest zonder aandacht voor het thema kwaliteit. Zo ook nu. De wijze waarop dat gebeurt, is wel verschillend. In 1994 en 1998 (Paars I en II) werd de burger als klant ontdekt en werd er heel veel verwacht van een betere publieke dienstverlening.

Vanaf 2001 veranderde de toon. De burger werd meer dan een klant, publieke dienstverlening ging meer naar de achtergrond ten opzichte van andere thema's. Vooral de aanwezigheid van D66 in het kabinet zorgde er echter voor dat de aandacht voor moderne vormen van publieke dienstverlening groot bleef.

Al met al bleef de invloed van *new public management* tot 2006 groot. In het akkoord van dat jaar klonk de brede kritiek op het traditionele management- en kwaliteitsdenken stevig door en werd 'professionele kwaliteit' veel belangrijker. Per saldo sprak uit het akkoord een wezenlijk lagere ambitie op het terrein van kwaliteit en bedrijfsvoering. Eigenlijk geen onterechte weerspiegeling van een impopulair thema en een vakgebied in verwarring.

2010

Gelet op alle signalen over vergaande bezuinigingen, zou het niet onlogisch zijn als het akkoord van 2010 nog minder ambitie zou uitstralen. Maar dat is toch niet het geval. Op veel plekken wordt over kwaliteitsverlies gesproken en over het voornemen daar wat aan te doen. Op andere plaatsen wordt expliciet over kwaliteitsverbetering gesproken. Dit geldt bovenal voor de uitgebreide paragraaf in het Gedoog- en Regeerakkoord over (ouderen)zorg (zie kader). "Een kwalitatief hoogstaande, toegankelijke en betaalbare gezondheidszorg is cruciaal", zo luidt de eerste zin. Rondom de ouderenzorg is de aandacht voor kwaliteit nog

Kwaliteit in de zorg

- Kwalitatief goede basiszorg, zo dicht mogelijk georganiseerd bij de patiënt
- Kabinet stimuleert ketenzorg
- Doel is 'kwalitatief betere topzorg'
- De 'kwaliteitsslag' moet mede betaald worden door het aantrekken van privaat geld via o.a. gereguleerde winstuitkering
- Winstuitkering pas na positieve beoordeling door vooraf vastgestelde minimum kwaliteitseisen
- Verbeteren van prijs-kwaliteitsverhouding door invoering uniforme productdefinities
- Kwaliteitscriteria in de bekostigingssystematiek
- Gebruik van e-mental health om zelfredzaamheid van cliënt te bevorderen
- Invoering BTW-fonds waardoor 'efficiency en kwaliteit' kunnen toenemen.

Werken aan kwaliteit is keuzes maken. Over het algemeen wordt dat niet erg duidelijk. Een uitzondering is bijvoorbeeld te vinden in het onderdeel 'media'. Daarin staat dat wordt bezuinigd op de publieke omroep zonder de kwaliteit van de programma's aan te tasten. Ja, ja, denk je dan. Maar dan de volgende zin: "Indien hierdoor het aanbod verschaalt, vervalt er een televisienet". Nog net iets 'smarter' formuleren en je weet echt waar je aan toe bent.

Diverse kwaliteitsbegrippen

Het Akkoord van 2010 is in veel opzichten een hybride tekst als het om kwaliteit en bedrijfsvoering gaat. Anders dan bij akkoorden in de jaren negentig is kwaliteit geen rode draad door de teksten heen. In die zin is het een echt krimpakkoord: bezig met het verdelen van de pijn. Verder is de aandacht voor het thema kwaliteit versnipperd in plaats en duiding. In plaats: er is geen helder antwoord te

"In het huidige regeerakkoord is kwaliteit geen rode draad" Peter Noordhoek

sterker. Op dat terrein wordt buitengewoon spectaculair met de deur in huis gevallen: "Het kabinet streeft naar verbetering van de kwaliteit van de ouderenzorg. Hiervoor is één miljard euro vrijgemaakt." Boem! Maar het moet worden gezegd: er volgt een reeks van specifieke maatregelen (zie kader pag. 37).

Overigens: bij een Regeerakkoord moet je nooit zo flauw zijn om te vragen of het allemaal wel effectief en haalbaar is wat er staat. Natuurlijk niet. Maar het geeft wel degelijk richting. Als zodanig is het een uiterst relevant document.

geven op de vraag waarom het kwaliteitsbegrip er op de ene plek bij gehaald is en op de andere niet. In duiding: verschillende kwaliteitsbegrippen worden door elkaar gehaald. Zo wordt er een instrumenteel kwaliteitsbegrip gehanteerd als de noodzaak van certificering wordt aangehaald in de zorg. Productkwaliteit komt aan de orde in de mediaparagraaf. Een meer integraal kwaliteitsbegrip komt aan de orde in delen van de ouderenzorg. Een indicatie van professionele kwaliteit komt terug op plaatsen als zorg, onderwijs en economische ordening.

Kwaliteit in de ouderenzorg

- 1 miljard 'kwaliteitsverbetering in de ouderenzorg'
- 12.000 extra medewerkers en investering in de kwaliteit van zorg en personeel
- Via het opstellen van normen en *best practices* wordt het veld ondersteund
- Intercollegiale toetsing wordt bevorderd
- Er wordt een kwaliteitsinstituut opgericht
- Normen uit kwaliteitsprogramma's die zich bewezen hebben worden sectorbreed ingevoerd door ze op te nemen in de kwaliteitsnormen van de inspectie gezondheidszorg (IGZ)
- Normen uit toekomstige nieuwe kwaliteitsprogramma's moeten, zodra ze zich bewezen hebben, ook onderdeel worden van de kwaliteitsnormen van IGZ
- De rechten van cliënten worden versterkt, o.a. via nieuwe wetten
- De inspectie zal minder papieren verantwoording vragen en meer inspectie op de werkvloer uitvoeren
- Daarbij kan ook van *mystery guests* gebruik worden gemaakt
- Bij goed presterende instellingen kan worden volstaan met toezicht door IGZ op het systeem dat de instellingen zelf uitvoeren
- Interne systemen van goed presterende instellingen zorgen voor permanente feedback over de kwaliteit van instellingen
- In dat geval kunnen klachten door de instelling zelf worden afgehandeld. Bij ernstige klachten kan direct bij de IGZ worden geklaagd
- Bij de thuiszorg is veel sprake van kwaliteitsverlies. 'Buurtzorg' is beter
- Er komen meer kleinere zorginstellingen
- IGZ krijgt de bevoegdheid om zorginstellingen op te splitsen vanwege kwaliteitsargumenten. Hiertoe moet o.a. de Kwaliteitswet worden gewijzigd
- Substantiële terugdringing overhead. De opbrengsten hiervan gaan terug naar de zorginstellingen;
- Experiment starten met regelarme zorginstellingen
- Omschakeling van handelingsfinanciering naar uitkomstfinanciering AWBZ vanwege kwaliteitsargumenten
- Overname zorgkantoren door zorgverzekeraars voor meer efficiency en kwaliteitsverbetering.

Hobbypaarden

Deze verschillen in kwaliteitsbegrip versterken de impressie van een tekst waarin, om het maar eens gewoon te zeggen, nogal wat hobbypaarden worden bereden. In de vele teksten over kwaliteit herken je veel van de erfenis van Ab Klink, die, in ieder geval voor wat betreft deze paragrafen, niet voor niets positief verrast was over het eindresultaat van het akkoord. Daar staat tegenover dat het kwaliteitsbegrip niet

aan de orde komt als het om Justitie en Veiligheid gaat, terwijl juist daar grote inspanningen zijn gepleegd in het verleden.

En minstens zo opvallend: kwaliteit van dienstverlening door uitvoeringsorganisaties en andere overheden is als thema zo goed als afwezig. Dat is een echte trendbreuk. Indirect komt het nog wel terug, in de vorm van echo's uit de verschillende ambtelijke Heroverwegingsrapporten zoals die in juni 2010 zijn gepubliceerd. Voor een goed beeld van de totale impact moeten die er eigenlijk bij worden gehaald. Het Regeerakkoord houdt het op citaten als: "Het bestuur zal worden georganiseerd vanuit de principes 'Je gaat erover of niet' en 'Je levert tijdig'. Alleen dan kan een krachtige, kleine en dienstverlenende overheid worden gevormd met minder belastinggeld, minder ambtenaren, minder regels en minder bestuurders." (p.3).

Verder wordt er veel verwacht van concentratie van taken en centralisatie van de bedrijfsvoering. Vermindering van regel-druk, met name voor professionals en burgers, maar ook voor bedrijven, moet lucht geven aan zowel economie als samenleving.

Elk regeerakkoord is een onder grote druk tot stand gekomen compromis, vol met nauwelijks realistische of te abstracte intenties. Dat kan je betreuren, maar dat verandert er weinig aan. Juist daarom is een akkoord in zekere zin een goede indicatie voor wat de coalitie echt belangrijk vindt en wat niet. Kwaliteit is dan gelukkig wel degelijk een belangrijk thema voor het komend kabinet. Tal van maatregelen getuigen ervan. Helemaal bij de top van de aandacht zit het zeker niet. Deze auteur was aanwezig op het zeer bijzondere partijcongres van het CDA en deze thematiek kwam zelfs niet zijdelings aan de orde. Even zo goed biedt het een basis om vanuit het vakgebied invulling te geven aan de kwaliteit van de publieke sector.

Toch weer een mooie opgave.

Drs. D.P. Noordhoek is directeur van adviesbureau Northedge. Dit bureau richt zich met advies en opleidingen op versterking van de kwaliteit van de publieke sector.

Wat vinden de direct betrokkenen ervan?

Door Prof. dr. Teun Hardjono

Complimenten aan Peter Noordhoek dat hij de regeerakkoorden heeft nageplozen op het thema kwaliteit. Hij laat in het midden of we er nu blij om moeten zijn of niet. Het woord 'kwaliteit' wordt vaak genoemd, maar als we de scholen van Huub Vinkenburg er naast leggen, dan duizelt het ons wel. Hier en daar wordt gesuggereerd dat de empirische school van Huub toepasbaar is. Maar helaas gaat het dan niet om de kwaliteit van concrete objecten maar om constructen: de kwaliteit van dienstverlening, de kwaliteit van leven, van

Kwaliteit in de ouderenzorg

- 1 miljard 'kwaliteitsverbetering in de ouderenzorg'
- 12.000 extra medewerkers en investering in de kwaliteit van zorg en personeel
- Via het opstellen van normen en *best practices* wordt het veld ondersteund
- Intercollegiale toetsing wordt bevorderd
- Er wordt een kwaliteitsinstituut opgericht
- Normen uit kwaliteitsprogramma's die zich bewezen hebben worden sectorbreed ingevoerd door ze op te nemen in de kwaliteitsnormen van de inspectie gezondheidszorg (IGZ)
- Normen uit toekomstige nieuwe kwaliteitsprogramma's moeten, zodra ze zich bewezen hebben, ook onderdeel worden van de kwaliteitsnormen van IGZ
- De rechten van cliënten worden versterkt, o.a. via nieuwe wetten
- De inspectie zal minder papieren verantwoording vragen en meer inspectie op de werkvloer uitvoeren
- Daarbij kan ook van *mystery guests* gebruik worden gemaakt
- Bij goed presterende instellingen kan worden volstaan met toezicht door IGZ op het systeem dat de instellingen zelf uitvoeren
- Interne systemen van goed presterende instellingen zorgen voor permanente feedback over de kwaliteit van instellingen
- In dat geval kunnen klachten door de instelling zelf worden afgehandeld. Bij ernstige klachten kan direct bij de IGZ worden geklaagd
- Bij de thuiszorg is veel sprake van kwaliteitsverlies. 'Buurtzorg' is beter
- Er komen meer kleinere zorginstellingen
- IGZ krijgt de bevoegdheid om zorginstellingen op te splitsen vanwege kwaliteitsargumenten. Hiertoe moet o.a. de Kwaliteitswet worden gewijzigd
- Substantiële terugdringing overhead. De opbrengsten hiervan gaan terug naar de zorginstellingen;
- Experiment starten met regelarme zorginstellingen
- Omschakeling van handelingsfinanciering naar uitkomstfinanciering AWBZ vanwege kwaliteitsargumenten
- Overname zorgkantoren door zorgverzekeraars voor meer efficiency en kwaliteitsverbetering.

Hobbypaarden

Deze verschillen in kwaliteitsbegrip versterken de impressie van een tekst waarin, om het maar eens gewoon te zeggen, nogal wat hobbypaarden worden bereiden. In de vele teksten over kwaliteit herken je veel van de erfenis van Ab Klink, die, in ieder geval voor wat betreft deze paragrafen, niet voor niets positief verrast was over het eindresultaat van het akkoord. Daar staat tegenover dat het kwaliteitsbegrip niet

aan de orde komt als het om Justitie en Veiligheid gaat, terwijl juist daar grote inspanningen zijn gepleegd in het verleden.

En minstens zo opvallend: kwaliteit van dienstverlening door uitvoeringsorganisaties en andere overheden is als thema zo goed als afwezig. Dat is een echte trendbreuk. Indirect komt het nog wel terug, in de vorm van echo's uit de verschillende ambtelijke Heroverwegingsrapporten zoals die in juni 2010 zijn gepubliceerd. Voor een goed beeld van de totale impact moeten die er eigenlijk bij worden gehaald. Het Regeerakkoord houdt het op citaten als: "Het bestuur zal worden georganiseerd vanuit de principes 'Je gaat erover of niet' en 'Je levert tijdig'. Alleen dan kan een krachtige, kleine en dienstverlenende overheid worden gevormd met minder belastinggeld, minder ambtenaren, minder regels en minder bestuurders." (p.3).

Verder wordt er veel verwacht van concentratie van taken en centralisatie van de bedrijfsvoering. Vermindering van regel-druk, met name voor professionals en burgers, maar ook voor bedrijven, moet lucht geven aan zowel economie als samenleving.

Elk regeerakkoord is een onder grote druk tot stand gekomen compromis, vol met nauwelijks realistische of te abstracte intenties. Dat kan je betreuren, maar dat verandert er weinig aan. Juist daarom is een akkoord in zekere zin een goede indicatie voor wat de coalitie echt belangrijk vindt en wat niet. Kwaliteit is dan gelukkig wel degelijk een belangrijk thema voor het komend kabinet. Tal van maatregelen getuigen ervan. Helemaal bij de top van de aandacht zit het zeker niet. Deze auteur was aanwezig op het zeer bijzondere partijcongres van het CDA en deze thematiek kwam zelfs niet zijdelings aan de orde. Even zo goed biedt het een basis om vanuit het vakgebied invulling te geven aan de kwaliteit van de publieke sector. Toch weer een mooie opgave.

Drs. D.P. Noordhoek is directeur van adviesbureau Northedge. Dit bureau richt zich met advies en opleidingen op versterking van de kwaliteit van de publieke sector.

Wat vinden de direct betrokkenen ervan?

Door Prof. dr. Teun Hardjono

Complimenten aan Peter Noordhoek dat hij de regeerakkoorden heeft nageplozen op het thema kwaliteit. Hij laat in het midden of we er nu blij om moeten zijn of niet. Het woord 'kwaliteit' wordt vaak genoemd, maar als we de scholen van Huub Vinkenburg er naast leggen, dan duizelt het ons wel. Hier en daar wordt gesuggereerd dat de empirische school van Huub toepasbaar is. Maar helaas gaat het dan niet om de kwaliteit van concrete objecten maar om constructen: de kwaliteit van dienstverlening, de kwaliteit van leven, van

ouderenzorg, van instellingen, van zorg, de kwaliteit van veiligheid en ga zo maar door. De poging in de laatste dertig jaar om modellen (ISO, INK, HKZ, enz.) te ontwikkelen waarmee de kwaliteit van constructen te benaderen is, wordt impliciet bij het vuilnis gezet. Dat kunnen we ons aantrekken, omdat bij de toepassing van veel van die modellen de bureaucratie heeft toegeslagen, met als gevolg veel papier maar weinig resultaat.

Blijkbaar is er echter wel behoefte om grip te krijgen op constructen. Huub heeft het in dit verband over de normatieve school. We zullen het eens moeten worden over de norm

Maar er is ons inziens meer aan de hand. Op dezelfde pagina vermeldt NRC het proefschrift van Laurens Hessels, die laat zien dat wetenschap lijkt te perverteren. De dure plicht om door publicaties en onderwijs de vrucht van wetenschappelijke arbeid toegankelijk te maken voor anderen, is verworpen tot buigen voor redacties van Anglo-Saksische wetenschappelijke bladen, die geen oog hebben voor opvattingen uit andere cultuurgebieden en alles negeren wat niet in het Engels is geschreven.

Hetzelfde NRC meldt op de Economie-pagina de zoveelste episode van de financiële crisis, waarmee tevens wordt aan-

“Bij het maken van keuzen helpt het misschien een beroep te doen op de reflectieve school” Teun Hardjono

en dus ook over de waarden die er achter steken. Er moeten keuzen worden gemaakt en het lijkt me juist de taak van de politiek om die keuzen te maken.

Misschien kunnen we daarbij een beroep doen op de reflectieve school: wat vinden professionals, en dan bedoel ik niet de kwaliteitsprofessionals, maar de direct betrokkenen er zelf van? Ik lees echter niets over hoe men gaat proberen daar achter te komen.

Perverse systemen

NRC Handelsblad van 16 november jl. was voor Everard van Kemenade en mij aanleiding onze visie op deze kwesties te formuleren. In die NRC staat op de voorpagina een artikel van Marc Chavannes dat aangeeft hoe ons democratisch systeem verder verstrikt raakt in paradoxen en tegenstellingen en zich zo tegen zichzelf keert. Ook de Nobelprijswinnaar voor de literatuur Mario Vargas Llosa wijst daarop in zijn lezing ‘De terugkeer van de spoken’.

Wij zouden zelfs durven te stellen dat het politieke systeem aan het perverteren is of misschien zelfs al pervers is. Hierbij definiëren we een pervers systeem als een systeem dat zich tegen zichzelf keert en niet anders dan door krachtig ingrijpen, of misschien zelfs fundamentele verandering, weer geschikt gemaakt kan worden voor de functie waarvoor ze bedoeld was.

Democratie staat niet langer voor het aangaan van het redelijk publieke debat, waarbij rekening wordt gehouden met de veelvoudige identiteit van de ander en van jezelf. Waar men in goed overleg en rekening houdend met de belangen van minderheden tot afspraken komt. In tegendeel, groeperingen worden juist tegen elkaar opgezet – in verkiezingstijd maar ook daarna. Hoezo kwaliteit? Zelfs partijen die de oude idealen tot hun belangrijkste waarden rekenen, laten zich gedogen door partijen die de confrontatie zoeken, het woord respect niet kennen en afhankelijk zijn geworden van individuen die zelf (naar eigen zeggen) daar niet naar handelen.

getoond dat ook ons financiële systeem volledig is vastgelopen en dat een werkelijke uitweg nog niet is gevonden.

Aannemend dat de media zelf niet met applaus bijval betuigen, stellen wij dat ook de media lijkt te perverteren. Ze meent immers op pagina 16 onder de kop *breaking news* dat oude media hun invloed en daarmee hun waarde behouden. Ons inziens is in de media het verstrekken van objectieve informatie ingeruild voor aandacht trekken door middel van suggestieve one-liners en dubieuze insinuaties.

Uitwegen

Misschien tot hier weinig nieuws, feit is wel dat deze perverse siteiten zich tegelijkertijd voltrekken. We weten dat er een elkaar opzweepend effect ontstaat als meerdere systemen tegelijkertijd heftig gaan bewegen, met als dreiging totale vernietiging. Bijzonder daarbij is dat maatregelen die tot dan toe dempend en corrigerend werkten, nu juist een extra opzweepend effect hebben. Willen we het hoofd bieden aan de huidige dreigingen, dan zullen we moeten afzien van voor de handliggende maatregelen die hun effect bewezen hebben. We moeten meer uit durven gaan van de professionaliteit en vakvolwassenheid van hen met wie we te maken hebben, in plaats van de op wantrouwen gebaseerde en dolgedraaide controlemaatschappij met weinig effect en een miljarden verslindende bureaucratie.

Een tweede uitweg zien we in het halt toeroepen aan het blind geloof in schaalgrootte, centralisatie van de macht, het concentreren van activiteiten op één plek en te ver doorgedreven standaardisatie. We hoeven maar te wijzen naar de grenzeloze, gedachteloze aaneenschakeling van fusies in de private maar vooral ook publieke sector. In plaats van de beloofde efficiency hebben ze enkel geleid tot onbeheersbare kosten, vreemd gedrag in de top en boosheid en gefrustreerdheid aan de basis. Netwerken en ketensamenwerking lijken een goed alternatief te bieden, vooral omdat daarbij ook alle verworvenheden van de informatietechnologie goed van pas komen.

Als derde willen we pleiten voor het ontwikkelen van een ander politiek jargon, dat niet uitgaat van de klassieke tegenstelling tussen collectief en individu. Juist het inzien en accepteren van die onderlinge afhankelijkheid tussen collectief en individu, biedt nieuwe mogelijkheden om de perverse systemen te vervangen door andere.

Het is tijd, tenslotte, om opnieuw te pleiten voor het inclusief denken van Feitse Boerwinkel. We moeten leren ons te verplaatsen in de denkwijze van anderen. Met name de direct betrokkenen. Niet om het per se met hen eens te worden maar om een echte dialoog aan te gaan. Waarbij een dialoog pas een echte dialoog is, als men bereid is de eigen opvattingen te wijzigen. Tot inclusief denken hoort ook dat het succes van de een, niet ten koste mag gaan van de ander.

Naïef? Welke ideologie is dat niet? Alleen moed helpt ons een uitweg te vinden uit benarde situaties. Hopelijk zijn we op tijd, zodat totale vernietiging ons bespaard blijft.

Schaalverkleining: positief effect op kwaliteit?

Wat wij ons de afgelopen jaren onvoldoende gerealiseerd hebben is dat in de grote zorgorganisaties, waarin als gevolg van hun schaalgrootte een onpersoonlijke en vaak bureaucratistische wind waait, de bewoners niet gelukkiger zijn geworden. Ouderen in woon-zorgcentra zijn namelijk 'gewone' mensen, die heel goed in staat zijn te voelen hoe de sfeer in huis is, hoe de stemming van de medewerkers is en in hoeverre loyaliteit met de organisatie aanwezig is. De betrokkenheid van medewerkers bij een kleine organisatie is over het algemeen veel groter dan die in een grote organisatie. Een grotere betrokkenheid leidt tot betere relaties. Onderzoek heeft uitgewezen dat naarmate mensen minder 'welzijn' ervaren, de behoefte aan zorg toeneemt. Het is mijn stellige mening dat 'welzijn' begint bij het leggen van relaties, het (her)kennen van elkaar en het korte praatje wanneer je elkaar op de gang tegenkomt.

Ook het uitbreiden van rechten van cliënten is een goede zaak. Vaak vergeten wij dat ouderen die afhankelijk zijn van

“Het is te hopen dat binnen deze regeerperiode de bureaucratie voelbaar af zal nemen” Joke van Straaten

De ideale samenleving mag dan niet maakbaar zijn, er is wel vooruitgang te boeken. Immers, vroeger was alles slechter.

Teun Hardjono is sinds 1997 hoogleraar kwaliteitsmanagement en certificatie aan de Rotterdam School of Management Erasmus University Rotterdam. Teun maakt deel uit van de redactie van Sigma.

Perspectief van de ouderenzorg

Door Joke van Straaten

De opsomming van de problematiek in het regeerakkoord is concreet en rechtstreeks uit de praktijk. Vooral de aspecten minder overhead, minder regeldruk en kleinere zorginstellingen zullen ertoe leiden dat de kwaliteit van zorg zal toenemen.

In deze tijd waarin we over alles verantwoording moeten afleggen en waar de gesel van de controle over de instellingen waart, heeft men zich tot nu toe te weinig gerealiseerd hoeveel kostbare tijd er verloren gaat aan het controleren van de (controle)systemen, die vervolgens ten koste gaat van de directe bewonerszorg.

Het is te hopen dat binnen deze regeerperiode de bureaucratie voelbaar af zal nemen: daarmee zal 'als vanzelf' het aantal managers en beleidsmedewerkers kunnen afnemen, waardoor er weer middelen beschikbaar zullen zijn voor de kwaliteit van zorg. En zo kan er door het nemen van zinnige besluiten op het ene gebied, een positief effect ontstaan op andere gebieden. In aanmerking genomen dat het management van instellingen hier ook een positieve bijdrage aan levert.

zorg, nog steeds wilsbekwaam zijn en prima in staat zijn te zeggen wat ze willen. Zo niet verbaal dan toch non-verbaal of bij monde van een mantelzorger. Als vervolgens de uitbreiding van het opleidingsbudget voor een deel gebruikt wordt om medewerkers te scholen in de kennis en het coachen in het omgaan met de rechten van bewoners, snijdt het mes aan twee kanten. En ook dan kan de conclusie zijn dat wanneer ouderen weten dat hun rechten gewaarborgd zijn, en dat die gerespecteerd worden, hun gevoel van welzijn en veiligheid toeneemt – waardoor de zorgvraag afneemt.

Objectieve normen graag

Een beetje kriebelig word ik van de plannen om een kwaliteitsinstituut op te richten. Natuurlijk zijn er tal van legitieme argumenten om éénduidigheid te hebben in kwaliteitscriteria waardoor op objectieve wijze getoetst kan worden hoe het met de kwaliteit in zorginstellingen gesteld is. Echter, geen sector in Nederland is behept met zo'n groot aantal instituten, organen, organisaties en dergelijke die 'iets' willen van zorginstellingen, al dan niet vrijwillig. Het oprichten van een kwaliteitsinstituut is prima, maar dan wel wanneer dat in de plaats komt van minimaal één van de talrijke andere instituten en organen.

Wat een groot goed zou zijn is dat een dergelijk instituut werkelijk objectieve normen aanlegt en niet zoals in de huidige situatie, de instellingen hun eigen organisatie laten beoordelen (denk aan de systematiek van de 'normen verantwoorde zorg'). Vergelijkbaar met een leverancier van toiletreinigingsmiddelen die zichzelf aanprijst omdat ze zelf onderzocht hebben dat zij het beste reinigingsproduct op de markt brengen!

Wie de zorg een warm hart toedraagt, mag komen werken

Wat dat betreft is het ook een goede invalshoek als de inspectie stopt met de wijze waarop zij nu hun controles uitvoeren. Wat een zegen zal het zijn als zorginstellingen niet meer de hele (papieren) organisatie op hoeven te hoesten vanwege de komst van de inspecteur; met als resultaat dat we een Plan van Aanpak moeten schrijven wat opnieuw gecontroleerd gaat worden door het ophoesten van veel papier!! Een *mystery guest* op de werkvloer is een goede zaak! Want dáár speelt het werkelijke leven zich af. Dáár is het van belang of er kwaliteit geleverd wordt. Dat is het centrum van de ouderenzorg van waaruit de kwaliteit geleverd moet worden.

Dus een kleine voetnoot voor de critici die roepen dat het niet realistisch is om zoveel extra zorgpersoneel aan te stellen: denk niet direct aan mensen die een opleiding gevolgd hebben want die zijn inderdaad nauwelijks nog te vinden. Maar ook mensen die het hart op de goede plaats hebben, plooibaar en flexibel zijn, en affiniteit hebben met de doelgroep, kunnen een hele belangrijke rol spelen in een omgeving waarin zorg 'slechts' een onderdeel is van het totale pakket aan dienstverlening wat wij dienen te geven aan onze 'cliënten'. Laat de gediplomeerden de echt zieke mensen verzorgen. Daarnaast is er voldoende ruimte, maar ook noodzaak om lager gekwalificeerde mensen met een goede motivatie en een warm hart aan te stellen, die hun diensten aanbieden binnen deze prachtige sector."

Joke van Straaten is centrummanager van woon-zorgcentrum Geerestein in Ouderkerk a/d IJssel. Geerestein is onderdeel van stichting Zorgpartners Midden Holland.

Gesprek aangaan over waar het in de kern om gaat

Door Marius Buiting

Een regeerakkoord bevat een hele hoge mate van abstractie. Belangrijker dan wat er in het regeerakkoord staat, vind ik dus wat de bewindslieden en het veld concreet met elkaar gaan doen.

In de zorgsector heb je de situatie van een autonome kostendruk. Dat komt aan de ene kant omdat we met z'n allen langer chronisch ziek zijn – wat je kan je zien als succes van de zorg. Aan de andere kant vinden we situaties die we vroeger acceptabel vonden, nu niet meer acceptabel, en die gaan we dus behandelen. Deze bewegingen bij elkaar geven een continue kostendruk. Dat, in combinatie met de ontwikkeling dat we voor minder uren werken meer geld willen verdienen, zorgt ervoor dat een arbeidsintensieve sector als de zorg per definitie in de knel komt.

Averechts effect

Als ik kijk naar wat de afgelopen jaren het effect geweest is

van de pogingen vanuit de regering om hier grip op te krijgen, zie ik eigenlijk niet zo veel winst. Maatregelen die tot doel hadden om bepaalde zaken onder controle te krijgen, blijken allerlei averechtse effecten te hebben die de zorg niet beter, maar wel duurder maken. Dit komt niet alleen door de verantwoordingsinspanningen die moeten worden geleverd, maar ook door het calculerend effect van de betrokken partijen. Je zou dus eigenlijk willen dat het veld wat meer met rust wordt gelaten, en dat je de relatieve schaarste probeert met elkaar op te vangen door efficiënt te werken en bescheidenheid in termen van geld verdienen te betrachten. Als iedereen zo hard mogelijk werkt, zo min mogelijk verdient, en zaken niet onnodig ingewikkeld worden gemaakt, hebben we de beste kans om alles zo vloeiend mogelijk te laten verlopen.

Werkt het beleid wel in de praktijk?

Door op een concreet voorbeeld uit het regeerakkoord in te gaan kan ik misschien illustreren wat ik bedoel. We lezen nu: ouderenzorg is belangrijk, daar gaan we een miljard in investeren, en met name door nieuwe mensen aan te nemen. Dit is zo'n typisch voorbeeld van een beleidsvoorstel met een hoog abstractieniveau dat in de praktijk waarschijnlijk niet uitvoerbaar is. Want, waar moeten die mensen vandaan komen? Die arbeidsmarkt is niet zo groot. Mensen moeten eerst geschoold worden en zich willen verbinden aan een instelling. Wat je waarschijnlijk beter zou kunnen doen, is zorgen dat de mensen die al in die sector werken zo veel mogelijk tijd aan de daadwerkelijke zorg kunnen besteden, hen zo min mogelijk belasten met zaken die niet direct waarde toevoegen aan de cliënten en bewoners, en vooral zorgen voor minder uitstroom en verloop. Dat betekent veel meer interveniëren op een microniveau. Je zou zo'n systeem moeten proberen te ontlasten, in plaats van te belasten met nieuw beleid.

Dit fenomeen zie je overigens niet alleen in de zorg. Ditzelfde patroon zie je ook in andere sectoren, bijvoorbeeld bij de politie. Aan de ene kant moeten er volgens het beleid meer agenten bijkomen. Maar voordat die zijn geselecteerd, geschoold en op straat zijn, gaat er veel tijd overheen. Tegelijkertijd moeten er op andere plekken als effect van bezuinigen weer mensen ontslagen worden. Dit soort operaties vormt een enorme belasting voor het systeem. Het feit dat agenten überhaupt zo weinig op straat zijn, is voornamelijk het gevolg van allerlei maatregelen die aan het systeem opgelegd worden, zoals de verantwoordingseisen en dergelijke.

Wat is nodig?

Wat nodig is om dit te doorbreken is het gesprek aangaan over waar het in de kern om gaat: de inhoud van zorg en rendementsverbetering. Samen met beleidsmakers en politici moeten we uitzoeken welke impulsen je moet geven om dit te bewerkstelligen. Je moet als vertegenwoordiger van de sector dus ook niet in de verdediging inschieten,

“Samen met politici uitzoeken welke impulsen nodig zijn om inhoud en rendement te verbeteren” Marius Buiting

maar over je eigen schaduw heen stappen en het gezamenlijk belang voorop stellen. Dat geldt overigens ook voor de politici en de beleidsmakers die over het electorale belang moeten heen stappen.

Ik ben overigens best optimistisch hierover. Op veel plekken zie je hele interessante ontwikkelingen die laten zien dat het wel anders kan. Hoewel de oude reflexen ook heel sterk zijn. Mensen vinden het blijkbaar moeilijk om de effecten van maatregelen goed te doordenken en te zien dat de effecten van een maatregel vaak averechts staan op de oorspronkelijke bedoeling ervan.

Op dat punt is er nog werk aan de winkel.

Ontkoppeling

Dat die reflexen zo sterk zijn, heeft ook te maken met het fenomeen van ontkoppeling. Zodra een samenleving meer economisch gedreven wordt, en schaalvergroting en verzakelijking optreedt (hetgeen onder meer ook te maken heeft met ontwikkeling als urbanisatie en globalisering), zie je dat er een groot gevaar is voor ontkoppeling. Dat de bestuurlijke laag en de werklaag van elkaar vervreemd raken, en niet meer op elkaar zijn aangesloten. Deze ontwikkeling is de afgelopen jaren eerder toegenomen dan afgenomen. De kritiek uit de samenleving dat ‘de politiek ons niet meer begrijpt’, de mensen op de werkvloer zeggen ‘er wordt niet naar ons geluisterd’ en men spreekt over ‘de kloof tussen de politiek en de burger’ zijn allemaal signalen van ontkoppeling.

Rol van toezichthouder

Vanuit de rol van de toezichthouder zie ik het als onze rol om de koppeling weer te laten toenemen. Je kunt je afvragen of dat echt mogelijk is in de hele grote organisaties. Misschien moet je ook kijken of je het op een heel andere schaal zou moeten organiseren, waar een toezichthouder geen invloed op heeft. Maar je zou ook je toezicht anders kunnen vormgeven waardoor dit effect al meer wordt bereikt. Bijvoorbeeld door niet te vragen om op papier te bewijzen dat een aspect, bijvoorbeeld veiligheid, op systeemniveau orde is, maar om je te laten informeren wat de drie à vier meest serieuze zaken zijn die mis kunnen gaan. En vervolgens te vragen welke maatregelen er concreet zijn genomen om deze risico's zo klein mogelijk te maken. Je moet als toezichthouder praten over hele concrete dingen, niet over hoe je verslaglegt, maar wat er concreet gebeurt. Niet vragen om gegevens aan te leveren, maar om te laten zien dat een bepaald aspect goed onder controle is.

Marius Buiting is senior adviseur bij het Kwaliteitsinstituut voor de Gezondheidszorg CBO, directeur van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorginstellingen (NVTZ) en Statenlid voor het CDA in de provincie Utrecht.

Geachte staatsecretaris van langdurige zorg

Door Robbert Huijsman

“Daar zit u dan, na een van de roerigste kabinetformaties ooit. Als staatssecretaris van die prachtige sector van de langdurige zorg voor ons medeburgers met beperkingen, chronische ziekten of ouderdomsgebreken. Durft u het aan om te komen met een aansprekende visie op de toekomst voor de zorg aan ouderen en chronisch zieken? De combinatie van economische recessie, vergrijzing en collectieve lastendruk zal u dwingen het accent vooral te leggen op kostenbeheersing, financiële in plaats van inhoudelijke maatregelen en verschuiving van kosten en verantwoordelijkheden van rijks- naar gemeentelijk niveau. Bij dit ‘verhangen van de bordjes’ komt veel technocratie kijken, vooral werk voor ambtelijke werkgroepen. Het regeerakkoord biedt u ook weinig houvast voor een inspirerend toekomstverhaal. Natuurlijk moeten er maatregelen genomen worden, maar deze schreeuwen om een ‘verhaal’, een aansprekende toekomstvisie over de ouderenzorg.

Integrale ketenzorg

Voor en met iedere oudere in zorg moet er een zorgbehandelplan zijn opgesteld. Integraal denken, handelen en financieren zal leiden tot veel grotere innovatiekracht én kostenbeheersing én satisfactie bij professionals en patiënten. Dementiezorg is zo'n voorbeeld dat een sluitend netwerk vergt. Daarin vormt casemanagement het kosteneffectieve hart in de hele keten van vroegsignalering en diagnostiek door de huisarts, tot aan nieuwe vormen van medische zorg (ouderen komen nu vaak slechter uit het ziekenhuis dan ze er in gaan!), crisis- en respite-zorg, telemonitoring en kleinschalige alternatieven voor het verpleeghuisinstituut. Dit alles vanuit een integrerend kader over de versnipperde stelsels van zorgverzekering, AWBZ, WMO en beschermd wonen heen. Bij een goed ingeregeld dementieketen dat investeert in de elementen die ik net noemde, lijkt een gemiddeld uitstel van verpleeghuisopname haalbaar van circa 1 maand per jaar dat een dementiepatiënt werd begeleid door een casemanager. Ik heb eerder voorgerekend dat deze integrale ketenzorg voor dementie een netto besparing van 200 mil-