

Een heel bijzonder beeld met als titel 'How to meet an angel'. De hele constructie is bevestigd aan de gevel van het Arkin-gebouw in de Eerste Constantijn Huygensstraat in Amsterdam.



Amsterdamse GGZ-instelling benut kritische blik van buitenstaanders

# Arkin: EFQM houdt ons scherp

In 2009 liet Arkin zich als eerste GGZ-instelling in Nederland beoordelen door het EFQM. Dat leverde niet alleen drie sterren op, maar vooral inzicht in de sterke en zwakke punten van de recent gevormde fusie-organisatie. Het assessment kost veel tijd en is niet verplicht. Toch zal Arkin voor deze audits blijven kiezen: de organisatie heeft daar goede redenen voor.

Door Eveline van Herwaarden

'De vorige audit hebben we vooral ingezet om de nieuwe fusie-organisatie te beoordelen. Er wordt vaak van alles geroepen rond een fusie, zonder te kijken wat er nou van terecht is gekomen.' Aan het woord is Jeroen Muller, bestuursvoorzitter van Arkin. 'De gecombineerde EFQM/INK-audit die we toen deden was eigenlijk een nulmeting. We wilden later kunnen meten of we de doelstel-

lingen van die fusie ook echt bereikt hadden. Voor onszelf, maar ook om de investeringen rond de fusie naar onze stakeholders en naar de maatschappij toe te kunnen verantwoorden. Het feedbackrapport bevatte deze informatie maar leverde bovendien een palet van sterke en zwakke punten op. Die punten konden we goed gebruiken in onze strategiebepaling voor de komende jaren. Dat is de

reden dat we nu weer een assessment hebben gedaan: kijken wat er van de toen geformuleerde speerpunten terecht is gekomen. Het is daarmee een echte verbetercyclus geworden.'

## EEN TOTAALPLAATJE

Jeroen Muller legt uit waarom het EFQM/INK-model voor Arkin zo goed bruikbaar is.

‘Kijk, je hebt instrumenten die vooral be-trekking hebben op de inrichting van je be-drijfsprocessen, maar EFQM/INK gaat over alle competentiegebieden in je organisatie. Niet alleen de bedrijfsprocessen maar ook het management en de medewerkers. Al-lemaal gericht op de maatschappelijke op-brengst van de effort die je erin steekt. Dit assessment geeft dus een totaalplaatje dat helpt om te kijken hoe we ervoor staan.’

Ook volgens Ronald Stevens, al bij drie au-dits bij Arkin betrokken en lead auditor van de laatste twee (2009 en 2013), is dat de kracht van het INK/EFQM-model. ‘Deze mo-dellen zijn gericht op het verbinden van alle competentiegebieden, op het zoeken naar de verbanden. Ze geven daarom beter doorzicht en inzicht in de belangrijke thema’s binnen een organisatie. We kijken vanuit een heli-kopter en landen af en toe, we kijken waar de verbeterpunten zitten. Het op gang bren-gen van een discussie is eigenlijk ons be-langrijkste doel. We zijn niet normatief zoals enkele andere auditerende instanties.’

Jeroen Muller: ‘De HKZ-certificering bij-voorbeeld is heel minutieus en zit vooral op de prestatie-indicatoren. EFQM kijkt naar een aantal belangrijke onderwerpen die ze uitvergroten en waar ze op doorvragen. Ze nemen als het ware een foto van de organi-satie in de huidige stand van zaken. Het is integraal opgebouwd en laat de samenhang der dingen zien. Een verbeterpunt op het terrein van HR kan verband houden met een verbeterpunt op financieel gebied. Bij ons leidt deze manier van adviseren tot een verdiepende discussie en het maakt de grote lijnen duidelijk. Het helpt bij het for-muleren van onze strategie en het inrichten en aansturen van de organisatie.’

### ASSESSMENT VOORBEREIDEN

Udo Nabitz werkt als kwaliteitsfunctionaris binnen Arkin en is tevens psycholoog bin-nen de TBS-kliniek. Hij promoveerde op het terrein van total quality management en vertelt dat allang wetenschappelijk be-wezen is dat deze kwaliteitsaanpak tot sta-bielere en succesvollere organisaties leidt. Samen met zijn collega Marijke Lans steekt hij dan ook veel tijd in de audits. ‘Het begint met het schrijven van de zelfevaluatie. We schrijven volgens een vast format op wat Arkin in de afgelopen jaren op de negen

aandachtsgebieden van het EFQM-model heeft gedaan en wat daarvan de resultaten zijn geweest. Die resultaten werken we uit voor patiënten, medewerkers, maatschap-pij en financiers. Het aanmeldingsrapport wordt met een flink aantal bijlagen en enkele video’s opgestuurd naar het team van auditors.’ Ronald Stevens: ‘Op basis van dat basisdocument bereiden wij een meerdaags bezoek voor. Dat bezoek bestaat uit individuele gesprekken, groepsgesprek-

Stevens vervolgt: ‘Naar aanleiding van het bezoek en de gesprekken maken wij een voorlopig verslag in de lijn van de spelre-gels van het EFQM. Dat verslag wordt met het management besproken en vervolgens wordt een definitief rapport opgesteld. Het reikt behoorlijk veel verbeterpunten aan. De methodiek bevat ook een scoresysteem. Daarmee is Arkin deze keer op vier sterren uitgekomen, een verbetering ten opzichte van de vorige audit.’ Marijke Lans is heel

## ‘HET OP GANG BRENGEN VAN EEN DISCUSSIE IS ONS BELANGRIJKSTE DOEL’

ken, werkbezoeken en interactiesessies. Wij geven zelf aan met wie we willen spreken: dat kan ook de Naastbetrokkenenraad of een externe partij zijn.’ Udo Nabitz noemt een voorbeeld: ‘Het auditteam leest in ons rapport bijvoorbeeld dat we een heel goed veiligheidsbeleid hebben en weinig sepa-reerincidenten. Zij gaan dan bijvoorbeeld op de forensische afdeling bekijken of dat wel overeenkomt met de dagelijkse praktijk. Zit er op dat moment iemand in de separeer, en hoe gaat het met die man? Ze willen met eigen ogen zien hoe het ervoor staat.’

tevreden: ‘We hebben wederom een mooi feedbackrapport ontvangen met 37 verbe-terpunten en 38 sterke punten. Die zullen we weer vertalen in speerpunten voor de komende jaren. De speerpunten worden opgenomen in de normale jaarplansyste-matiek en ze worden regelmatig binnen de kwaliteitscyclus geëvalueerd.’

### KRITISCHE ASSESSOREN

Het auditteam bestond uit vier personen, twee namens het INK en twee namens het EFQM. In het vervolg kan de volledige EFQM-

## IN GOED GEZELSHAP BIJ EFQM

GGZ-instelling Arkin in Amsterdam kreeg in 2009 als eerste GGZ-instelling in Nederland een EFQM recognition. In 2013 werd een tweede audit uitgevoerd die leidde tot een waar-dering van vier sterren. Arkin bevindt zich hiermee in goed gezelschap. Grote, succesvolle ondernemingen maken deel uit van de ‘EFQM-gemeenschap’.

In september 1988 tekenden veertien Europese leiders van toonaangevende bedrijven een ‘Letter of Intent’ met het doel de concurrentiekracht van Europese bedrijven te vergroten. Tot deze initiatiefnemers behoorden multinationals zoals Volkswagen, KLM, Philips en Nestlé. Een jaar later werd in het verlengde hiervan The European Foundation for Quality Management (EFQM) opgericht. In de jaren daarna werd het EFQM-model ontwikkeld en in 1992 werd de eerste European Quality Award uitgereikt.

In de afgelopen vijftientwintig jaar hebben het EFQM en het model zich verder ontwik-keld. Honderden organisaties, zowel uit de private als publieke sector, werden door de methodiek geïnspireerd. Het doel van het EFQM is in de loop van de jaren nooit veranderd: *“To increase the competitiveness of European organisations and support the sustainable development of the European economies. We remain an independent, not-for-profit foundation; committed to supporting our members in their journey towards excellence.”*

Parallel hieraan werd het Nederlandse initiatief INK ontwikkeld. INK en EFQM kwamen in de afgelopen jaren steeds dichterbij elkaar. Sinds kort worden de EFQM-assessments in Nederland door het INK uitgevoerd. Steeds meer organisaties vragen naar de Europese variant van de audit.

audit door het INK worden uitgevoerd. Udo Nabitz: 'De assessoren stellen zich zeer professioneel op, ze zijn onafhankelijk en hebben geen financiële belangen. Het enige waaraan ze zich te houden hebben zijn het model en de procedures van het EFQM. Er is voor hen dus geen enkele reden om zich niet kritisch naar ons op te stellen, zoals je bij consultants wel eens ziet. De opstelling van de EFQM-auditoren is nuchter, open en kritisch. Zij benoemen dingen die intern misschien niet genoemd worden. Het is voor ons een heel prettige manier om van buitenaf feedback te krijgen.'

Ronald Stevens: 'Ik zeg altijd: we brengen de venijnige vragen, de blinde vlekken van de organisatie in beeld. Het betreft vaak vraagstukken die zich alleen laten oplossen door ze samen te verkennen en met elkaar in gesprek te gaan. Wij komen dus niet met op-

komt', zegt Jeroen Muller. 'Het is natuurlijk fijn dat de uitkomsten deze keer zo goed waren. Je kunt dan zeggen: 'Kijk we doen het gewoon hartstikke goed.' Het leidt tot trots in de organisatie. Maar het gaat uiteraard ook om de verbeterpunten. Bij de vorige audit was er vrij zware kritiek op leiderschap, visie en strategie. Dat hebben we met elkaar opgepakt. Nu zien we dat we door die kritische opmerkingen behoorlijk gegroeid zijn. Zo zijn er nu ook weer dingen genoemd waar we aandacht voor moeten hebben. Meestal punten die voor ons wel herkenbaar zijn.'

Ronald Stevens: 'Wij hebben als auditoren zeker gemerkt dat Arkin de verbeterpunten heeft opgepakt. Bijvoorbeeld de strategie "Sterk in de stad" was in 2009 nog niet scherp geformuleerd. Daar is hard aan gewerkt en er staat nu een stevige strategie.

ling doormaakt en dat veel vraagstukken nog steeds op de agenda staan. Onderwerpen krijgen wel een andere lading of verdieping, maar het is nooit af.'

Lans herkent dat: 'Bijvoorbeeld op het gebied van leiderschap zijn we goed bezig: er is een groot leiderschapsprogramma opgezet. Maar uit de laatste audit blijkt dat onvoldoende duidelijk is of het programma bijdraagt aan de realisatie van de strategische doelstellingen. Het aantoonbaar maken daarvan zouden we dus nu kunnen oppakken. En zo heb je 37 punten die we nog kunnen verbeteren. Daarnaast moet je natuurlijk je sterke punten zien vast te houden om te overleven. Dat de sterke punten ook genoemd worden is dus minstens zo belangrijk.'

### ZICHTBAAR MAKEN

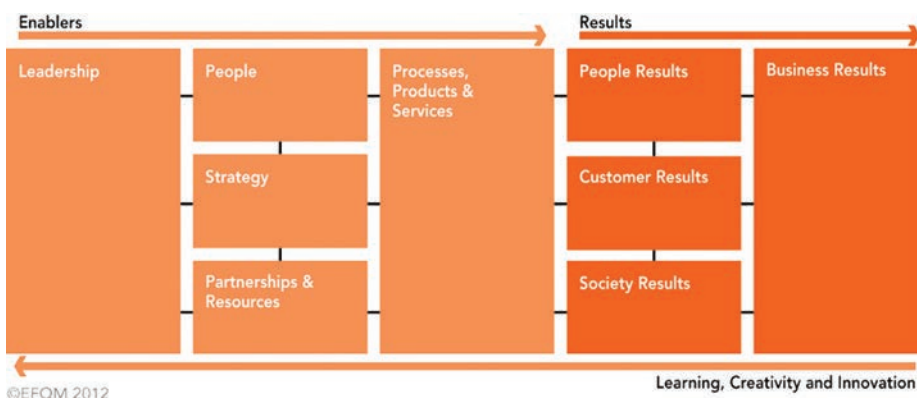
Voor Arkin vormen de auditrapporten ook een manier om zich te verantwoorden naar de maatschappij toe. 'Het is mooi dat we hiermee gestructureerd kunnen aangeven waar we mee bezig zijn', aldus Muller. 'Dus niet alleen door middel van jaardocumenten maar ook op basis van een cyclus en trend. Dat vinden we wel belangrijk. We zitten als GGZ-instelling in een dynamische wereld waarin veel verandert. Zoals in de hele gezondheidszorg moeten we krimpen in kosten en onze kwaliteit verhogen. De financiering verandert ook en zal voor een steeds groter deel vanuit de gemeenten gaan plaatsvinden. We krijgen te maken met nieuwe financiers en een verande-

## 'WE HEBBEN EEN SLAGVAARDIGE ORGANISATIE NODIG'

lossingen maar we bespreken de issues in de organisatie, op meerdere plaatsen. Soms zijn dat dingen die men al weet, maar als wij ons werk goed doen, zijn het ook dingen die men niet wil weten of die men nog niet besproken heeft. We maken ze alert, wijzen op zaken waaraan ze moeten werken. We proberen daarin niet voorschrijvend te zijn, te zeggen "U moet dit" of "U moet dat", maar we schetsen de dilemma's en geven de verschillende scenario's aan. We merken dat deze aanpak werkt en horen regelmatig terug: "Dit zijn inderdaad de onderwerpen waarover we het moeten hebben". De kwaliteit van de gesprekken is bij Arkin overigens hoog, ik kan me goed voorstellen dat daar ook een toegevoegde waarde in zit.' Nabitz vindt dat de Raad van Bestuur hiervoor complimenten verdient: 'We stellen onze organisatie dus helemaal open voor het auditteam, dat vraagt lef en vertrouwen van de leiders. Tegelijkertijd bouw je hiermee een soort veiligheid in: er wordt vroegtijdig van buitenaf gesignaleerd waar de risico's zitten. Dat is belangrijk, dan kun je er op tijd iets aan doen.'

Je ziet dat ze progressie hebben geboekt op de professionalisering van hun zorgverleners en teams. Het was destijds niet echt spannend hoe Arkin dat had vormgegeven; nu staat er een krachtige HR-afdeling. Ook op het gebied van resultaatmetingen (ROM) hebben ze een flinke slag gemaakt en zijn de zorgpaden sterk doorontwikkeld. Het is mooi om te zien dat Arkin deze ontwikke-

## DE AANDACHTSGEBIEDEN VAN HET EFQM-MODEL



### HET IS NOOIT AF

'Het is elke keer weer spannend wat eruit

Voor meer informatie: [www.efqm.org](http://www.efqm.org)



Arkin kreeg in 2009 als eerste GGZ-instelling in Nederland een EFQM recognition. In 2013 werd een tweede audit uitgevoerd die leidde tot een waardering van vier sterren. Op de groepsfoto staan van links naar rechts: Dick Veluwenkamp, bestuurder bij Arkin, bestuursvoorzitter Jeroen Muller, Marijke Lans en Udo Nabitz (beide kwaliteitsfunctionarissen) en auditor Ronald Stevens van Stevens Consultancy.

rende samenleving, die andere eisen zullen stellen. We hebben dus een slagvaardige organisatie nodig. Je moet weten wat de buitenwereld verwacht en daar je organisatie op inrichten. Daar helpt de EFQM-audit uitstekend bij.'

'Dat punt hebben wij ook benoemd', zegt Stevens. 'Arkin zal de komende jaren in staat moeten zijn om goede afspraken te maken met alle samenwerkingspartners. Wat betreft het nut voor de samenleving vraagt het EFQM-model eigenlijk heel harde cijfers. Dat het werk van Arkin maatschappelijk nut heeft is zeker aantoonbaar, maar om het kwantitatief te maken, daar zit nog wel een stukje uitdaging in. Maar hoe beter zij zich kunnen verantwoorden, hoe meer de samenleving zal zeggen "daar hebben wij geld voor over".'

Ook Udo Nabitz is hiervan overtuigd: 'Op het gebied van communicatie hebben we dus nog werk te doen; het is voor de maatschappij nog niet genoeg zichtbaar en kwantificeerbaar wat Arkin allemaal bereikt. Terwijl zich hier werkelijk kleine revo-

luties afspelen waar ik twintig jaar geleden van droomde dat het zo zou zijn; de zorg, de opleiding en de gebouwen zijn enorm verbeterd. Het is goed dat de audit ons op het belang van communicatie wijst. Overigens is de audit zelf ook een punt waarmee Arkin zich kan onderscheiden tegenover andere zorgaanbieders, cliënten en zorgverzekeraars.'

### **BLIJVEN HERHALEN**

De keuze voor het toepassen van dit soort feedbackloops is historisch gegroeid. Jeroen Muller vermoedt dat deze manier van kwaliteitsdenken voorlopig niet zal verdwijnen. 'Bij de Jellinek kliniek, een van de voorlopers van Arkin, zat het in de genen', zegt hij. 'Het INK-model is daar van het begin af aan omarmd. Bij een fusie moet je vasthouden wat goed is. Daarom hebben we dit van de Jellinek overgenomen en proberen we het toe te passen in de gehele organisatie, ook bij de andere merken. Ondanks het beslag dat het voorbereiden van de audit op enkele medewerkers legt, ervaren we een duidelijke meerwaarde en gaan we hiermee door.'

Ronald Stevens ziet hiervoor twee redenen: 'Ten eerste heeft Arkin hier zelf voor gekozen, het is geen opgelegd pandoer. Dan ben je ook benieuwd naar de uitkomsten. En twee, blijkbaar heeft de kwaliteit van de audits en de gesprekken hen daadwerkelijk geholpen bij strategische issues en het verbeteren van de kwaliteit van zorg. We zien dat het Arkin helpt om te bepalen of ze op de goede weg zitten. Voor de kwaliteitsfunctionarissen, de Raad van Bestuur en de zorgverleners is ons rapport een bruikbaar instrument. De audits hebben hun nut wel bewezen en zolang Arkin deze toegevoegde waarde blijft ervaren, denk ik dat ze EFQM-assessments blijven doen.'

Jeroen Muller weet dat wel zeker: 'Wij willen dit blijven herhalen, eens in de zoveel jaar. Kijk, het is heel mooi dat we vier sterren hebben behaald, maar dat is niet waar we het voor doen. We doen het om elke keer stil te staan bij onze strategie, bij de meerwaarde van onze organisatie voor cliënten, medewerkers en maatschappij. Het is goed om elke keer weer de maat genomen te worden. Zo blijven we scherp.' 