

Externe audit ingezet tijdens fusie

Arkin: de eerste zo met een EFQM/INK

Arkin is de eerste zorginstelling in Nederland met een EFQM/INK recognition for excellence. De gezamenlijke audit door het EFQM en het INK in 2009 was een unicum. De organisatie wilde de audit gebruiken als een nulmeting ten tijde van de fusie. Het enthousiasme binnen Arkin werkte aanstekelijk en alle partijen kijken positief op het gezamenlijke traject terug. Het leidde tot een intensievere samenwerking tussen INK en EFQM en voor Arkin vormen de uitkomsten nog dagelijks een leidraad.

Door Evelien van Herwaarden

De Amsterdamse zorginstelling Arkin kent een rijk verleden. In 2007 fuseerden Jellinek en Mentrum en in 2008 sloot ook AMC de Meren zich aan. Zo ontstond de grootste GGZ-organisatie in Amsterdam, waar psychiatrische zorg, verslavingszorg en forensische zorg samengaan. Petra van Dam is lid van de Raad van Bestuur en was voor de fusie bestuur-

der bij Jellinek. Zij is van begin af aan intensief betrokken geweest bij de fusies. Van Dam: 'Fusies zorgen altijd voor wat instabiliteit. Aan de ene kant leek het dan ook niet logisch om in die periode een externe audit te laten uitvoeren. Aan de andere kant vonden we het juist wel een goed moment. Op deze manier zouden we de audit kunnen inzetten als nulmeting op het moment van de fusie. Voor ons was de vraag: waar staan we nu zo kort na de fusie, wat zijn onze sterke punten en waar liggen de verbeterpunten?'

De rechtsvoorgangers van Arkin hadden veel ervaring met kwaliteitszorg en externe audits. Alle drie beschikten zij over een HKZ-certificaat (gebaseerd op de ISO 9001 normen) en hadden zij

ook tijdens de fusie, wanneer je als Raad van Bestuur enorm veel aan je hoofd hebt. De gezamenlijke audit door het INK en het EFQM kwam daar uiteindelijk uit voort, met Udo Nabitz, senior kwaliteitsadviseur, als projectleider.'

Vreemde ogen kijken rond

De nieuwe fusieorganisatie plaatst kwaliteit van zorg hoog op de agenda. Erik Beijaert is psychiater en geneesheer-directeur bij Arkin. Het monitoren en toetsen van de kwaliteit van zorg valt onder zijn verantwoordelijkheid en hij brengt daarover advies uit aan de Raad van Bestuur. Beijaert zegt: 'Wij zijn een zorginstelling met bijna 30.000, vaak kwetsbare cliënten. Het is onze taak om deze mensen meerwaarde te bieden, daarom heeft kwaliteit van zorg bij ons de hoogste prioriteit. Los van de

'Het moment van de fusie was heel geschikt'

ervaring met het INK. Jellinek werkte al sinds 1990 samen met het INK en in een later stadium ook met het EFQM. Volgens Petra van Dam was het een natuurlijk moment om al deze kennis samen te voegen. 'We beschikten bovendien over zeer ervaren en enthousiaste kwaliteitsmedewerkers', zegt Van Dam. 'Zij bleven kwaliteitszorg op de agenda zetten,

externe eisen die aan GGZ-instellingen worden opgelegd, willen wij ook onze eigen kwaliteitseisen formuleren. Daar hebben we de audit van het INK en het EFQM voor gebruikt. Omdat deze audit meer ontwikkelingsgericht is, was het moment van de fusie juist heel geschikt. De uitkomsten boden ons als nieuwe organisatie een richting.'

De nieuwbouw zal in augustus opgeleverd worden.

Organisatie-erkenning

Fuseren betekent in dit geval ook letterlijk bouwen aan de nieuwe organisatie. In het midden de tijdelijke opvang, omringd door de nieuwbouw.

Het was Arkin niet te doen om het behalen van een award of internationale erkenning. Van Dam: 'We hadden die award eigenlijk helemaal niet verwacht. Het ging ons vooral om de interne werking. Wij vinden het belangrijk om meerwaarde te bieden aan de samenleving, aan klanten en aan medewerkers. Dat komt terug in het model van het INK en het EFQM. Bij een audit komen vreemde ogen bij jou in alle lagen van de organisatie rondkijken. Die zien andere dingen dan jijzelf en daar kun je veel van leren. We hebben die audit vooral gedaan om te leren en om onze aandacht te focussen. Dat het een gezamenlijke audit werd, vloeide voort uit de contacten die er al waren. Wij stonden wel open voor het idee dat de samenwerking tot stand kwam. Voor het INK en het EFQM waren we eigenlijk een pilotcase.'

Twee spannende audit-dagen

Ondanks de jarenlange ervaring met externe toetsing kostte de voorbereiding veel tijd. Marijke Lans is een van de genoemde ervaren kwaliteitsmedewerkers, zij werkt al langere tijd bij Arkin en de rechtsvoorgangers. 'Het is niet iets

wat je zomaar even doet', vertelt ze. 'De projectgroep bestond uit mensen die de organisatie door en door kenden. In 2008 hebben wij met deze groep het aanmeldingsrapport, ook wel zelfevaluatie-rapport genoemd, opgesteld aan de hand van het voorgeschreven model. Dat gebeurde op basis van documenten en veel gesprekken in de organisatie. Het INK-model en het EFQM-model zijn nagenoeg gelijk, dus konden we één rapport schrijven. De samenwerking met twee auditerende

organisaties leverde weinig extra werk op. Toch was de voorbereiding van de audit een grote klus waar we wel een jaar mee bezig zijn geweest.'

Lans en haar collega's schreven een rapport van ongeveer 180 pagina's en maakten per thema mappen voor de auditoren. Enthousiast doet zij verslag van de dag van de audit: 'Het waren twee spannende, maar mooie dagen. Het internationaal samengestelde team van auditoren werd

INK en EFQM breiden samenwerking uit

Ruud Stassen, directeur van het INK: 'Bij Arkin hebben wij voor het eerst een gezamenlijke audit met het EFQM uitgevoerd. Zowel bij de voorbereiding als bij de audit zelf waren auditoren van beide organisaties aanwezig. De samenwerking liet zien dat we op een vergelijkbare manier audits uitvoeren en volgens dezelfde, degelijke aanpak te werk gaan. Op basis van dit toegenomen vertrouwen is de samenwerking inmiddels verder geïntensiveerd. In januari van dit jaar werden ongeveer twintig INK-auditoren opgeleid door het EFQM. Een tweede gezamenlijke audit, bij een andere organisatie, staat al op de agenda. Voor de toekomst is het de bedoeling dat een INK-erkenning automatisch wordt overgenomen door het EFQM.'

Wat betreft Arkin is het INK lovend. Ruud Stassen: 'We merken dat Arkin actief gebruik maakt van de feedback die ze hebben gekregen, ze doen echt iets met de resultaten. Bovendien zijn ze actieve ambassadeurs van deze aanpak en strekken zij anderen tot voorbeeld.'

in taxi's door Amsterdam vervoerd. Ze hebben 42 gesprekken gevoerd en 13 van onze locaties bezocht, naast de documentenanalyse.'

EFQM/INK erkenning

De audit leidde tot een feedbackrapport en een score van 358 punten. Dat resulteerde in een EFQM/INK erkenning met drie sterren. Bij de uitreiking van de award tijdens het 100-jarig bestaan van Jellinek waren de directeur van het INK en de burgemeester van Amsterdam aanwezig. Erik Beijaert zegt hierover: 'Het was zeker iets om te vieren en trots op te zijn. We beschikten hiermee over een complete beoordeling van onze sterke en zwakkere punten, een beschrijving van hoe je als organisatie in elkaar zit. Er is ook aangegeven welke ontwikkelingen voor ons van belang zouden kunnen zijn. Zo konden we kort na de fusie goed onze richting voor de toekomst bepalen. We hebben er absoluut iets aan gehad.'

De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht bogen zich vervolgens over de resultaten. Beijaert: 'Op grond van de uitkomsten in het rapport hebben zij de zogenaamde scharnierpunten bepaald, de aandachtspunten waarop wij ons



Petra van Dam: 'We beschikten over zeer ervaren en enthousiaste kwaliteitsmedewerkers. Zij bleven kwaliteitszorg op de agenda zetten, ook tijdens de fusie, wanneer je als Raad van Bestuur enorm veel aan je hoofd hebt.'

als organisatie willen focussen. Deze scharnierpunten zijn in een kaderbrief beschreven. Onze organisatie bestaat uit drie business units die door een duaal management aangestuurd worden. Deze business units hebben de scharnierpunten

in hun jaarplannen opgenomen en op de agenda van hun werkoverleg gezet. Daar worden ze, ook nu nog, op hun uitvoering getoetst. We doen dat bij Arkin aan de hand van de PDCA-cyclus en besteden er veel aandacht aan. Het hanteren van de PDCA-cyclus past binnen de ontwikkelingen waaraan we nu werken. Het 'meten en verbeteren' kwam namelijk als een van de verbeterpunten uit het assessment naar voren.'

Een duidelijke strategie

Het rapport maakte voor Arkin duidelijk waar de nieuwe organisatie aandacht aan moest besteden. Van Dam: 'Sommige dingen bleken we verrassend goed te doen, maar er waren ook veel aandachtspunten. Die hebben we duidelijk op de agenda geplaatst.' Op basis van het auditrapport benoemde de Raad van Bestuur onder meer strategiebepaling, Human Resource Management en vastgoed tot scharnierpunten. Het leidde tot een duidelijke strategie voor de komende jaren, nadat hierover uitgebreid in de organisatie gediscussieerd was. Een ander gevolg was de uitbreiding van het onderzoek naar de medewerkerstevredenheid (MTO). Dat MTO blijkt op zijn beurt weer tot nieuwe input voor kwali-



Erik Beijaert: 'Wij zijn een zorginstelling met bijna 30.000, vaak kwetsbare cliënten. Het is onze taak om deze mensen meerwaarde te bieden, daarom heeft kwaliteit van zorg bij ons de hoogste prioriteit.'

teitsverbeteringen te leiden, maar dan vanuit het perspectief van de medewerkers.

Erik Beijaert licht toe hoe als indirect gevolg van de audit tevens het beleid ten aanzien van naastbetrokkenen werd aangescherpt. Beijaert: 'In de discussies over onze strategie kwam naar voren dat het betrekken van naastbetrokkenen bij de behandeling veel beter kon. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat mensen sneller opknappen als familie en vrienden betrokken worden bij de behandeling. Dat deden we al wel, maar niet gestructureerd en het werd ook niet als zodanig vastgelegd. We hebben daar dus beleid op gemaakt. Juist in een verstedelijkt gebied als Amsterdam is het betrekken van vrienden en familie volgens ons heel belangrijk. De individualisering is hier ver doorgevoerd en mensen staan er vaak alleen voor. We hebben nu ook een Naastbetrokkenenraad waar we erg blij mee zijn. Het zijn kritische mensen die op de afdelingen komen en rondvragen wat de ervaringen zijn. Zij adviseren ons over de kwaliteit van de zorg die we leveren en toetsen deze in de praktijk. Ik vind dat een mooi voorbeeld van hoe de audit tot verbeteringen in de organisatie heeft geleid.'

Los van alle lopende kwaliteitsbeoordelingen, zoals de prestatie-indicatoren en de HKZ-certificering, kiest Arkin ervoor om ook zelf de organisatie tegen het licht te houden. Er is ieder jaar een interne monitor, waarin de uitkomsten van de EFQM/INK-audit een grote rol spelen. Marijke Lans over de laatste monitor: 'Het eerste jaar stond vooral in het teken van het bepalen van de strategie en het uitzetten van de grote lijnen. We wilden zien hoe lerend de organisatie is, hoe het staat met de uit-



Marijke Lans en haar collega's schreven een rapport van ongeveer 180 pagina's en maakten per thema mappen voor de auditoren.

voering van de scharnierpunten. We zijn op veel terreinen goed op weg, maar het blijft belangrijk om de verbeterpunten continu terug te laten komen.' Dat beamen ook

plaatsvinden. Kwaliteitsmedewerker Marijke Lans is een groot voorstander. 'Ik vind dat we een kans laten liggen als we het niet doen', zegt ze. 'We hebben hier twin-

'Deze manier van denken, een stap terug doen, reflecteren, past bij ons.'

Erik Beijaert en Petra van Dam. Zij zorgen ervoor dat de te leren lessen steeds weer op de agenda worden geplaatst.

Veel ontwikkelingen en nieuwe wetgeving

Deze zomer zal de Raad van Bestuur van Arkin zich beraden over de vraag of er in 2012 een nieuwe externe audit gaat

tig jaar ervaring mee en het is iets unieks wat we hebben gedaan. Door een nieuwe meting kunnen we zien of we kwalitatieve resultaten hebben geboekt.' Maar in deze periode komt er veel op de bestuurders van zorginstellingen in Nederland af. Van Dam: 'We hebben heel veel aan de externe audit van 2009 gehad en borduren nog steeds voort op de uitkomsten. Het is in de organisatie ook goed gewaardeerd. Deze manier van denken, een stap terug doen, reflecteren, past bij ons. De kritische blik van een buitenstaander helpt enorm om te bepalen waar je extra aandacht aan moet besteden. Maar het is nu te vroeg om te zeggen of en wanneer we weer een audit door het INK en het EFQM laten uitvoeren. We hebben met zoveel ontwikkelingen en nieuwe wetgeving te maken. Het kost veel tijd en we moeten als Raad van Bestuur goed nadenken of dat nu kan.' **Q**

GGZ-instelling Arkin

Arkin (www.arkin.nl) is een grote zorgorganisatie met ongeveer 3800 medewerkers en 60 locaties in Amsterdam en omgeving. De organisatie is ontstaan uit een fusie van AMC de Meren, Mentrum en Jellinek.

Jaarlijks behandelt Arkin ongeveer 30.000 met psychiatrische of ernstige psychische problemen, verslavingsproblemen en/of een daaraan gerelateerde risicovolle levensstijl. Het zorgaanbod omvat preventie, behandeling, rehabilitatie, reïntegratie en zorg.

Uit de missie van Arkin: 'Wij zijn een aan zijn cliënten, hun directe omgeving en de maatschappij toegewijde, toonaangevende en innovatieve organisatie.'