

‘Alles is nu tot in de puntjes geregeld’

Het was de eerste keer dat de orthopedische kliniek OCON als zelfstandige organisatie werd geaccrediteerd door het NIAZ. Het kostte veel tijd en energie, maar dat maakt hen niet minder enthousiast over de aanpak en resultaten. De unieke toetsing door collega-zorgprofessionals vinden ze bij OCON een sterk punt. Net als de ruimte die er is om, binnen het normenkader, zelf in te vullen op welke manier je kwaliteit en veiligheid levert.

Door Eveline van Herwaarden

OCON is een grote, gespecialiseerde kliniek voor orthopedische en sportmedische zorg in Twente. Er werken vijftien orthopeden, vier sportartsen en bijna tweehonderd andere zorgprofessionals. ‘We bestaan al tien jaar, maar opereerden in de eerste jaren nog onder de vlag van Ziekenhuisgroep Twente (ZGT)’, vertelt Dagmar Wikkerink. Als staffunctionaris bedrijfsprocessen is ze verantwoordelijk voor kwaliteit en veiligheid bij OCON. ‘We

draaiden altijd mee met de NIAZ-audits in het ZGT en hadden daar goede ervaringen mee. Maar sinds 2019 hebben we een zelfstandige status en vonden we het tijd voor een zelfstandige accreditatie. De keuze viel dankzij een aantal plezierige gesprekken en de eerdere goede ervaringen op het NIAZ.’ Patricia Lahana, senior adviseur bij het NIAZ, begeleidde het proces van begin tot eind. ‘Een eerste accreditatie is altijd veel werk en

OCON wilde dat binnen een jaar afronden. Dat is krap, maar dankzij een enorme inzet is het hen gelukt. Met een uitstekend resultaat zelfs.’

Lahana begeleidt zorginstellingen ook bij audits, proefaudits, deelaccreditaties en breder op het gebied van kwaliteitsmanagement. ‘Binnen het NIAZ beschikken we inmiddels over zoveel kennis en ervaring’, zegt ze, ‘zowel in Vlaanderen als in Nederland. Het zou zonde zijn om die kennis niet te delen.’ Al sinds de oprichting in 1998 werkt het instituut volgens een unieke aanpak, waarbij de audits worden uitgevoerd door zorgprofessionals die de praktijk als geen ander kennen. De groep van ongeveer tweehonderd auditoren bestaat uit verpleegkundigen, artsen, klinisch fysici, kwaliteitsmedewerkers, bestuurders en andere professionals. Lahana: ‘Ze worden door ons opgeleid en voldoen aan de eis dat ze in de zorg werken of dat tot twee jaar geleden nog hebben gedaan. We vinden het belangrijk dat ze met twee voeten in de praktijk staan. De auditteams

20 jaar NIAZ

Het Nederlands Instituut voor Accreditatie in de Zorg (NIAZ) is een not-for-profit organisatie die zorginstellingen in Nederland en Vlaanderen ondersteunt bij het verbeteren van kwaliteit en veiligheid. In 1998 werd het instituut opgericht door organisaties van professionals en zorginstellingen en al snel werd het eerste ziekenhuis geaccrediteerd. Inmiddels werkt het NIAZ in vrijwel alle sectoren van de zorg met een team van vijftien adviseurs en ongeveer tweehonderd auditoren. In september 2019 werd het 20-jarig bestaan gevierd.



Foto: Studio JLF.

bestaan altijd uit professionals uit Vlaanderen en Nederland. Zo passen we ook nog eens kruisbestuiving tussen Nederland en België toe'. Lahana legt uit hoe de auditoren zich tijdens een audit door de hele organisatie bewegen en niet alleen met medewerkers, maar ook met patiënten praten. Leidinggevers hoeven dus geen mooie verhalen op te hangen die op de werkvloer niet zichtbaar zijn. 'Wij geloven er stellig in dat je van onder tot boven in de organisatie met kwaliteit en veiligheid bezig moet zijn om effectief te kunnen zijn. We toetsen echt in de praktijk of ze doen wat ze samen hebben afgesproken.'

Minder normen

Het NIAZ hanteert bij de toetsing Qmentum Global, een set van criteria die, in samenwerking met zorginstellingen over de hele wereld, ontwikkeld werd door de Health Standards Organization (HSO) in Canada. Het bestaat uit een aantal sets die modulair gecombineerd kunnen worden. Zo kan op maat getoetst worden, zowel in kleinere, gespecialiseerde organisaties als in de steeds vaker voorkomende grote zorggroepen.

Modules zoals 'governance' of 'leiderschap' worden bij elke organisatie getoetst. Kenmerkend voor het NIAZ-normenkader is dat het aangeeft wát je moet regelen en niet zozeer



Dagmar Wikkerink is als staffunctionaris bedrijfsprocessen verantwoordelijk voor kwaliteit en veiligheid bij OCON. Foto: Studio JLF.

hóe je het moet regelen. Deelnemers kunnen dus zelf kiezen welke methode of welk kwaliteitssysteem bij hun organisatie past. Dat spreekt zorgorganisaties aan.

'We merken wel dat de regeldruk in de zorg erg hoog is', zegt Lahana. 'Reden om te bekijken hoe we kunnen bijdragen aan het terugdringen daarvan. Qmentum Global heeft daarom twintig procent minder criteria dan de vorige versie, NIAZ-Qmentum. We schrappen in Nederland en Vlaanderen ook criteria die uitsluitend voor het NIAZ geregistreerd worden en niet aansluiten bij de relevante wet- en regelgeving. Daarnaast is een start gemaakt met het integreren van visitaties van wetenschappelijke verenigingen – bijvoorbeeld voor dialyse-afdelingen – en schrappen we de overlap tussen de toetsingen. We willen dat accreditaties en visitaties de zorg ondersteunen en niet voor extra regellast zorgen.'

Vorbereidingsgroep

OCON kreeg op 1 januari 2019 de zelfstandige status volgens de *Wet toelating*

zorginstellingen. In overleg met het NIAZ werd de datum voor de audit gepland in september 2019. Om te beginnen moest de keuze worden gemaakt of accreditatie volgens de oude normen of volgens het nieuwe Qmentum Global zou plaatsvinden, dat formeel pas vanaf 1 januari 2020 zou ingaan. 'In de nieuwe normen is veel meer aandacht voor persoonsgerichte zorg, daarom was de keuze voor ons snel gemaakt', vertelt Dagmar Wikkerink, die werd aangewezen als projectleider. 'Een grotere rol voor de patiënt en zijn familie past perfect bij onze filosofie.'

Ze stelde een voorbereidingsgroep samen van verschillende medewerkers die alle afdelingen vertegenwoordigden. De normen-set splitste ze op in delen, om het behapbaar te maken voor de voorbereidingsgroep. 'Het is een flink document met 376 criteria en niet

iedereen is gewend om dit soort teksten te lezen', licht ze toe. 'Vervolgens zijn we rond de tafel gaan zitten en hebben per norm de praktische vraag gesteld: "Hoe hebben wij dat hier geregeld en vinden we dat we daarmee aan deze norm voldoen? Ontbreekt er iets of kan het misschien beter?". Deze periode van zelfevaluatie leverde heel boeiende gesprekken op.'

Sommige normen bleken een open deur, maar er kwamen ook vragen en verbeterpunten uit waarmee ze binnen OCON aan de gang moesten. Het systeem voor veilige incidentenmelding (VIM) bleek bijvoorbeeld niet bij iedereen bekend. Op een aantal onderdelen leunde de kliniek nog te veel op het kwaliteitssysteem van het ZGT. Wikkerink: 'Zelfstandig zijn betekent dat je je eigen beleid moet regelen en vastleggen. Achter de

schermen leverde dat nog aardig wat werk op.' Bij deze voorbereidingen was Lahana nauw betrokken. 'Ik merkte direct dat ze bij OCON heel gedreven waren en heb bewondering voor het enthousiasme waarmee ze de uitdaging zijn aangegaan. Wat me ook opviel is hoe vanzelfsprekend het was dat artsen meededen aan de voorbereiding. Dat zie je niet overal.'

Gezonde spanning

Sanne Visschedijk werkt als verpleegkundig specialist bij OCON en was lid van de voorbereidingsgroep. Ze zag dat veel van haar collega's niet echt bekend waren met accreditaties en de audit spannend vonden. Visschedijk: "Gelukkig werk ik die dag niet", hoorde ik iemand zeggen. We hebben uitgelegd dat ze zich niet anders voor hoefden te doen en gewoon eerlijk op vragen mochten antwoorden. Na de eerste dag van de audit sloeg de spanning eigenlijk al om in trots. Veel medewerkers vertelden enthousiast over de gesprekken die ze met de auditoren hadden gevoerd. Ik denk dat het zeker meehielp dat die auditoren zelf ook uit de zorg komen.'

De NIAZ-audit duurde in totaal vier dagen en om ervoor te zorgen dat de auditoren alles en iedereen konden vinden, werden ze gekoppeld aan een buddy. Wikkerink vertelt hoe een afdelingssecretaresse die als buddy fungeerde op de eerste dag rondliep met vlekken in haar nek van de spanning. 'Op de vierde dag kwam ze vragen of ze alsjeblift bij een volgende audit weer buddy mag zijn', lacht Wikkerink. 'Dat geeft wel een beeld van de goede sfeer waarin de audits plaatsvinden.'

Cross-checkende auditoren

Dat het NIAZ niet alleen op papier toetst, maar echt kijkt hoe het in de praktijk geregeld is, sprak iedereen binnen OCON erg aan. Visschedijk: 'Ik snap dat ze ook beleidsstukken moeten doorlezen en met de directie gaan praten, maar ik vind het een sterk punt dat ze ook op de afdelingen komen praten en rondkijken. Op de OK, op de verpleegafdelingen en zelfs in de spreekkamer.'



Patricia Lahana, senior adviseur bij het NIAZ: 'We willen dat accreditaties en visitaties de zorg ondersteunen en niet voor extra regellast zorgen.' Foto: Kees van Dun.



Foto: Studio JLF.

Ook Lahana merkt steeds opnieuw wat de meerwaarde is van deze manier van toetsen. 'Omdat onze auditoren zelf als zorgprofessionals werken, weten ze hoe de hazen huppen', zegt ze. 'Tijdens de audit volgen ze het spoor van de patiënt en doen cross-checks over afdelingen heen. Tijdens de eerste contacten met een auditor doen de medewerkers misschien extra hun best, maar na enkele dagen vervallen ze in hun gewone gedrag. En weet je, wat er niet is, kun je ook niet oppoetsen. Onze auditoren zijn bovendien goed getraind in de manier waarop ze vragen stellen. Ze vragen bijvoorbeeld niet aan een patiënt: "Heeft u hier goede zorg gehad?", maar stellen gerichte vragen zoals: "Bent u geïnformeerd over mogelijke complicaties?" of: "Is u uitgelegd hoe u kunt voorkomen dat u valt?". Een mooie bijkom-

stigtheid van onze aanpak is dat auditoren goede voorbeelden – of juist risico's – zien in andere zorginstellingen. Dat nemen ze mee terug naar hun eigen organisatie, zodat best practices zich verspreiden en beleid aangescherpt wordt.

Positief resultaat

Het auditteam schrijft een rapport dat binnen het NIAZ aan een commissie wordt voorgelegd, het *College Kwaliteitsverklaringen*. Afhankelijk van de bevindingen adviseert dit College een positief, een uitgesteld of een negatief besluit. Vrijwel altijd zijn er enkele aanbevelingen, punten om aan te werken. Lahana: 'Bij een positief besluit met aanbevelingen vragen we de organisatie om na een jaar een voortgangsrapportage in te dienen. Bij zwaardere gebreken moeten

ze op korte termijn een plan van aanpak indienen. Soms zijn organisaties daar min of meer dankbaar voor, omdat het gebruikt kan worden om iets voor elkaar te krijgen wat al een tijdje sukkelde.'

Tijdens het voorbereidingstraject zag Lahana hoe het werken met het normenkader OCON hielp in het proces van verzelfstandiging. Het ondersteunde hen in het maken van afspraken en het bedenken wat ze allemaal goed geregeld moesten hebben. 'Dat is al een waardevol resultaat op zich', zegt ze, 'maar de uitkomst van de audit was helemaal een beloning. Slecht 2 van de 376 criteria werden niet gehaald. Zo'n positief resultaat is natuurlijk een cadeautje voor de medewerkers.' Visschedijk beaamt dat: 'Deze uitkomst maakte ons echt trots. Je kunt nu tegen jezelf zeggen: "Wij werken hier hard en wij doen dit goed!"'

Bij OCON kijken ze voldaan terug op het hele accreditatieproces. Het heeft opgeleverd dat alles nu tot in de puntjes geregeld is. 'We kunnen hier jaren mee vooruit', zegt Wikkerink. 'Bij een eerste audit moet je enorm veel uitzoeken, maar bij komende audits kunnen we hierop terugvallen. We weten wat we moeten doen om dit niveau van kwaliteit en veiligheid vast te houden.'

Vertrouwen geven

Voor collega-projectleiders en -adviseurs heeft Wikkerink nog wel wat tips. Het is volgens haar essentieel dat je je medewerkers intensief bij de voorbereiding van de audit betrekt en hen de ruimte geeft. 'Zij hebben de kennis en in de dagelijkse praktijk geef je ze dat vertrouwen ook', vindt Wikkerink. 'Zorg dat je niet te veel achter je bureau gaat zitten verzinnen hoe het moet, maar neem een ondersteunende rol aan. Houd het tempo erin en steek bovendien veel tijd in communicatie. Wij gaven de leden van de

voorbereidingsgroep de opdracht mee om hun collega's te vertellen waar we mee bezig waren. Zelf zorgde ik voor informatie over de voortgang in de nieuwsbrief en organiseerde ik twee medewerkersbijeenkomsten.' Wikkerink raadt ten slotte aan om je agenda tijdens de audit-dagen leeg te houden, zodat iedereen bij je terecht kan voor vragen. De positieve accreditatie-ervaring heeft OCON doen besluiten om het aantal interne, tussentijdse audits te verhogen en nog beter terug te koppelen wat er met uitkomsten van audits of klachten wordt gedaan.

NIAZ klaar voor de toekomst

Het is bekend dat mensen en middelen in de zorg onder druk staan. De sector is constant in beweging, zorgorganisaties specialiseren zich op deelgebieden of vormen grotere zorggroepen. Ze werken steeds vaker samen in regionale en transmurale samenwerkingsverbanden. 'Een goed kwaliteits- en veiligheidssysteem is dan juist belangrijk',

stelt Lahana. 'Wij moeten er binnen het NIAZ voor zorgen dat we meebewegen met die trends en met de roep om regelarme zorg. Onze participantenraad houdt ons daar scherp in. Accreditatie moet ondersteunend zijn aan het kwaliteitssysteem in de organisatie en mag nooit een doel op zich worden. Daar zullen we altijd kritisch op blijven.'

Een trend die zich binnen het NIAZ al voerde – en verder zal doorzetten – is de verschuiving van het gesprek met bestuurders, naar de medewerkers en nu steeds meer naar de patiënt. Met het nieuwe normenkader Qmentum Global is het NIAZ wat dat betreft klaar voor de toekomst. Persoonsgerichte zorg is daarin expliciet opgenomen. Visschedijk: 'Binnen OCON doen wij er veel aan om de patiënt actief bij de behandeling te betrekken. Ze worden door ons, maar ook door de indeling van het gebouw, geprikkeld om mee te denken en zo snel mogelijk te mobiliseren. Dat is beter voor hun herstel. Het was goed om in de Qmentum Global-normen terug te zien hoe belangrijk het is om de patiënt, maar ook diens familie betrekken.'

Ook op andere fronten heeft het NIAZ zich ontwikkeld, waardoor het beter aansluit bij de behoeftes van zorgorganisaties. Lahana noemt hier bijvoorbeeld het punt van kennisuitwisseling. 'We organiseren regio-bijeenkomsten waar kwaliteitsmedewerkers elkaar kunnen ontmoeten en kennis kunnen delen. Met de *NIAZ Jaarprijs* stimuleren we dat goede voorbeelden gedeeld en beloond worden. Ondertussen koppelen onze adviseurs instellingen aan elkaar, wanneer wij denken dat ze van elkaar kunnen leren. Ik denk dat we met onze aanpak de zorg nog lang van dienst kunnen zijn.' **Q**



Verpleegkundig specialist Sanne Visschedijk: 'Ik snap dat ze ook beleidsstukken moeten doorlezen en met de directie gaan praten, maar ik vind het een sterk punt dat ze ook op de afdelingen komen praten en rondkijken.' Foto: Studio JLF.