

## **Raden van toezicht willen beter zicht op kwaliteit**

Samira Ahli

Er zijn steeds meer instrumenten om de kwaliteit van zorg te meten en te duiden: registraties, keurmerken, certificaten. Toch is het voor toezichthouders nog lastig om zicht te krijgen op de kwaliteit.



Yvonne Van Kemenade, voorzitter en lid van verschillende raden van commissarissen in de zorg en regio-ambassadeur voor de NVTZ.

Dat raden van toezicht moeilijk zicht krijgen op kwaliteit, blijkt uit een enquête die Yvonne van Kemenade uitzette onder de leden van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg (NTVZ). Van Kemenade ziet dat het onderwerp Kwaliteit van Zorg door de jaren heen steeds hoger op de agenda is komen te staan bij raden van bestuur en raden van toezicht (rvt's). 'De dilemma's die worden besproken met bestuurders gaan bijvoorbeeld steeds vaker over kwaliteit. Toch zijn veel toezichthouders nog wel een beetje zoekende', zegt ze. 'Hoe krijg ik het nog beter in beeld?'

### **Zicht op kwaliteit**

Van Kemenade is voorzitter en lid van verschillende raden van commissarissen in de zorg en is tevens regio-ambassadeur voor de NVTZ. Bij haar laatste enquête eind 2021 peilde ze de stemming onder 97 raden van toezicht bij zorg- en welzijnsorganisaties. Iets meer dan de helft (58 procent) zegt goed zicht te hebben op de kwaliteit van zorg in de organisatie. Van alle respondenten vindt 54 procent dat ze hiervoor over voldoende (goede) informatie beschikken. Het betekent dat bijna de helft van de toezichthouders van mening is dat het beter kan.

### **Financiële verantwoording**

Van Kemenade vergelijkt het toezicht op kwaliteit met dat op de financiële verantwoording. Het is voor raden van toezicht vanzelfsprekend om de financiële verantwoording gestructureerd te bespreken en hierbij een onafhankelijk professionele reflectie te vragen aan een externe accountant. De accountant werkt met een helder toetsingskader, waarbij onder meer wordt gekeken naar solvabiliteit, rentabiliteit, weerstandsvermogen en liquiditeitsruimte. Ook de risico's en kansen voor de continuïteit van de organisatie komen tegenwoordig meestal in de rapportage.

### **Harde en dynamische factoren**

Kunnen toezichthouders beter zicht krijgen op de kwaliteit van zorg, door net als bij financiën een onafhankelijke professionele reflectie te vragen? 'Kwaliteit zie je terug in een aantal harde en een aantal dynamische factoren, die niet altijd hetzelfde vertellen', zegt Van Kemenade. 'Zo kun je een PREZO-accreditatie (kwaliteitssysteem vvt, red.) hebben en toch het volgende jaar onder verscherpt toezicht van de inspectie komen te staan. Een certificaat betekent dat je een stukje van je organisatie heel goed op orde hebt, maar het geeft niet het hele plaatje. De belangrijke vraag is wat we dan met zijn allen wel moeten weten.' Volgens van Kemenade begint het bij een goede kwaliteitsrapportage. Uit de enquête blijkt dat een ruime meerderheid van de raden van toezicht (88 procent) geregeld kwaliteitsrapportages bespreekt tijdens de vergadering. De meeste (82 procent) krijgen daarbij regelmatig een duiding van de cijfers van de bestuurder.

### **Leer- en verbeterpunten**

Bij de meeste zorg-organisaties worden de rapportages ook gebruikt als feedback voor de interne organisatie. Leer- en verbeterpunten voortkomend uit de kwaliteitsrapportages worden opgepakt.

Slechts 20 tot 30 procent van de respondenten geeft aan niet of slechts incidenteel te bespreken wat de bestuurder ermee doet. Toch bieden de rapportages blijkbaar niet altijd voldoende houvast. 'Er zit ook wel verschil in de manier van rapporteren', zegt Van Kemenade. 'Het is moeilijk om kwaliteit te vatten in een paar indicatoren. Er zijn, zoals gezegd, heel veel instrumenten. Als raad van toezicht zou je enorm geholpen zijn als je kwaliteit meer gestructureerd zou kunnen bespreken. Een externe professionele reflectie, zoals die van de accountant op financiën, zou je bijvoorbeeld kunnen inbouwen door toezichthouders een dag mee te laten lopen bij een visitatie van een certificeerder. Een helder toetsingskader kan een rvt helpen beter inzicht te krijgen op de interventies, de kwaliteit van zorg en de sterke en verbeterpunten in de eigen organisatie.'

### **In het vizier**

Het afstemmen van dat toetsingskader kan volgens Van Kemenade ook een stuk beter gestructureerd en inhoudelijker. 'We moeten vooral ook met elkaar kijken: hebben we wel de juiste vijf indicatoren in het vizier, waar we het komende jaar op willen letten?', vervolgt Van Kemenade. 'Dat kan per jaar anders zijn. Maar laten we dat goed met elkaar afstemmen, zodat we er later ook goed op kunnen terugkijken. Laat besturen aangeven op welke kwaliteitsindicatoren zij gaan sturen.' Volgens Van Kemenade blijft het een onderwerp dat om een zeker aanpassingsvermogen vraagt. 'Voor de ene zorgorganisatie zijn andere indicatoren belangrijker dan voor de andere.' Ze ziet nog veel ruimte voor verbetering, maar is positief gestemd over de algehele ontwikkeling. 'Het toezicht op de kwaliteit wordt steeds meer geïntegreerd en is niet alleen de verantwoordelijkheid van een commissie kwaliteit. Er wordt steeds meer met bestuurders gesproken over kwaliteit en er is steeds vaker direct contact tussen toezichthouders en certificeerders. In de bijeenkomsten van de NVTZ zien we hoe belangrijk het is om ervaringen met elkaar te delen en van elkaar te leren.'