

Landingsbaan voor kwaliteit

Over management van kwaliteit in organisaties voor langdurende zorg

E. Kunst, J. Wiechers, J. van der Putten, F. Tilstra, J. Mast en S. Groenewoud

Deventer: Kluwer, 2010, ISBN 978 90 13 072280, 117 pagina's, € 24,95.

Het oogmerk van deze publicatie is kennis te bevorderen over succes- en faalfactoren van kwaliteitsprojecten binnen organisaties van langdurende zorg. In het bijzonder willen de auteurs aandacht besteden aan de voorwaarden voor generalisatie en borging van kwaliteitsprojecten binnen een zorgorganisatie.

Aan de basis van het boek ligt het ZonMw programma 'Management van Kwaliteit' waarin 21 organisaties werden uitgenodigd projecten uit te voeren met als doel 'het beter coördineren en sturen van mensen en processen in de richting van kwaliteit'. Een adviesbureau heeft de daarbij opgedane ervaringen verzameld via bijeenkomsten van projectleiders van dit ZonMw programma, via 'expertgroepen', 'individuele gesprekken' en door het spreken met bestuurders van betrokken organisaties. Het boek is het resultaat van deze bijeenkomsten en gesprekken, weergegeven in zeven hoofdstukken en afgesloten met een 'checklist management van kwaliteit'.

Vier auteurs werken bij een organisatie-adviesbureau, één is medewerker bij Vilans en één is journalist.

In het eerste hoofdstuk wordt een definitie van kwaliteit en management van kwaliteit gegeven. Dit gebeurt erg summier ('kwaliteit is de interactie tussen zorgverlener en cliënt'; 'kwaliteit is een verwachting'; 'management van kwaliteit gaat over het coördineren en sturen van mensen en processen in de richting van kwaliteit'), maar de auteurs benadrukken niet de definitie te willen perfectioneren maar de praktijk van kwaliteitsverbetering meer kans van slagen te geven. Na benoemen van deelnemende organisaties en projecten volgt in dit hoofdstuk verder een kadertekst waarin (zonder titel of toelichting) een interview wordt samengevat met een bestuurder.

Na de constatering dat het Zorg voor Beterprogramma veel succesvolle projecten heeft opgeleverd maar dat dit geen garantie is voor verspreiding, gaat hoofdstuk twee op zoek naar de condities voor 'opschaling' van verbetering. Verspreiding en organisatiebrede implementatie van een geslaagde 'pilot' lukken vaak niet. Voorwaarden voor het wel met succes realiseren van deze implementatie worden vervolgens verdeeld in 'harde' en 'zachte' kenmerken in vijf 'organisatiegebieden'. De harde aspecten verwijzen bijvoorbeeld naar visie, missie, planning- en controlecyclus, afweging van kosten en uniformeren van processen. De zachte aspecten verwijzen naar zaken als cultuur, motivatie, bewustzijn, protocoldiscipline. De voorbeelden blijven – zoals de gehanteerde begrippen – summier en op een tamelijk abstract niveau.

Hoofdstuk drie richt zich op succesvolle implementatie van projecten (en niet meer op generalisatie). Hier passeren bekende zaken de

revue (PDCA / Deming cyclus; SMART formuleren van indicatoren; nulmeting; ‘helder communiceren’; ‘enthousiasmeren’; ‘borg de verandering’). Weer volgen een aantal statements waarin soms interessante instrumenten worden genoemd (bijvoorbeeld: het kwaliteitskompas, p. 40) zonder dat deze worden toegelicht of uitgewerkt.

‘Verbeterkracht’ is het onderwerp van hoofdstuk vier. Wát dit is en hoe het werkt wordt niet echt duidelijk. Verwezen wordt naar een vragenlijst van Sarah Fraser (komt niet voor in literatuurlijst), maar ook hier volgt geen toelichting.

Hoofdstuk vijf belooft meer gedetailleerd in te gaan op kwaliteitmanagement. Ook hier volgen veelal algemene beschouwingen en voorbeelden met betrekking tot strategisch beleid (visie, missie), sturen op resultaten (outcome-, output-, proces- en structuurindicatoren worden genoemd en ‘bieden vele mogelijkheden’ zonder dat wordt getoond hoe dat werkt), kwaliteit in personeel, middelen en processen. In hoofdstuk zes volgt een uitstap naar kwaliteitsbeleid bij Politie, Landal Greenparks, Livit en Enexis aan de hand van wederom een reeks algemene statements.

Een kort zevende hoofdstuk doet beknopt verslag van een rondetafeldiscussie waarin drie bestuurders van deelnemende organisaties uit het ‘Management van Kwaliteit’ programma hun mening geven over de toekomst van management van kwaliteit.

Hoofdstuk acht levert een checklist ‘management van kwaliteit’ waarin de eerder genoemde harde en zachte kenmerken zijn verwerkt. Tot slot volgen nog vier tips.

Het moge duidelijk zijn dat het lezen van deze publicatie bij de recensent niet tot enthousiasme leidde. Daarvoor gelden de volgende argumenten.

Het boek is het product van een typische MBA-benadering om op basis van een aantal casus en ‘expertmeetings’ meningen te verzamelen en die dan te ordenen en samen te vatten. Dat gebeurt a-theoretisch oftewel zonder referentiekader aan de hand waarvan de lezer de argumenten kan duiden en wegen. Het resultaat heeft typisch een hoog hoera-gehalte waarin niets verkeers wordt gezegd maar waarvan men ook niet veel wijzer wordt. Het leidt tot anekdotische kennis; het laagste niveau van bewijsvorming of ‘evidence’. Een ander punt van kritiek is dat het boek sterk systeemgericht is en weinig ingaat op methoden en technieken van de ‘lerende organisatie’. Soms zijn implementatie en verbreding betrekkelijk eenvoudig te realiseren. Systeemveranderingen zijn echter vaak grootste gemeen deler benaderingen terwijl in zorgorganisaties geen twee units hetzelfde zijn. Vervolgens verbaast het mij dat in het hele boek geen enkele verwijzing voorkomt naar Nederlandse bronnen die het probleem van implementatie en impactverbreding van kwaliteitsprojecten in de (ook langdurende) gezondheidszorg al eerder behandelden. Hierin worden dezelfde problematiek (ondermeer succes- en faalfactoren) behandeld maar vaak beter geordend, beargumenteerd en geïllustreerd (bijvoorbeeld: Hulscher et al.; Grol et al; Wentink). Het boek lijdt, tot slot, aan een gebrek aan interne consistentie. De probleemstelling is weinig leidend voor de opbouw van de hoofdstukken

en de inhoud van de argumentatie. De lezer maakt daardoor kennis met een nogal losse verzameling uitspraken en beknopte aanduidingen van projecten; niet met inspirerende beschrijvingen.

Dat het anders kan wordt bijvoorbeeld getoond in het boek van Havenaar, van Splunteren en Wennink over kwaliteitsmanagement in de GGZ. Hierin ook casus en wisselende praktijkervaringen maar wel een meer systematische benadering en meer 'evidence based' inspiratie voor de kwaliteitsmanager. De aanpak van de 'landingsbaan' was echter een andere. Bij kwaliteitsprojecten kunnen uitspraken in dit boek of items uit de checklist mogelijk inspirerend werken. Voor inzicht in kwaliteitsmanagement kan men elders terecht.

Wil Buntinx

Grol, R. & Wensing, M. (2006). *Implementatie: Effectieve verbetering van de patiëntenzorg*. Maarssen: Elsevier gezondheidszorg.

Havenaar, J., Splunteren, P. van & Wennink, J. (Red.) (2008). *Koersen op kwaliteit in de GGZ*. Assen: Van Gorcum.

Hulscher, M., Wensing, M., & Grol, R. (2000). *Effectieve Implementatie: Theorieën en strategieën*. Den Haag: ZonMw/ Werkgroep Onderzoek Kwaliteit (WOK) Universiteit Nijmegen/Universiteit Maastricht.

Wentink, T. (2007). *Kwaliteitsmanagement, bedrijfsvoering en organisatieontwikkeling*. Amsterdam: Boom.

Hulpmiddelen helpen meedoen

Handboek hulpmiddelen voor mensen met een verstandelijke beperking

Daniëlle Golsteijn-Kramer, Manon Verdonschot & Dick van der Pijl (red.)

Den Haag: Boom Lemma, 2010, ISBN 978-90-5931-386-6, 187 pagina's, € 24,50.

Uitgangspunt van dit handboek is dat mensen met een verstandelijke beperking ondanks hun cognitieve en bijkomende beperkingen door de inzet van een grote verscheidenheid van ondersteunende technologie meer dan nu het geval is zelfstandiger kunnen participeren in de samenleving. Het doel van dit handboek is het geven van een overzicht van de verschillende hulpmiddelen en hun mogelijkheden. Tevens kan het door de vele verwijzingen als naslagwerk worden gebruikt om gericht verdere informatie op te zoeken.

Het boek begint met een inleiding waarin kort wordt ingegaan op de verschillende technologische mogelijkheden en hulpmiddelen die er zijn en op de oorzaken van het helaas nog minimale gebruik ervan. Aan de hand van de verschillende domeinen van kwaliteit van bestaan worden enkele voorbeelden gegeven. In de hoofdstukken 1 t/m 9 die daarop volgen wordt steeds een specifieke productgroep toegelicht met voorbeelden. In elk hoofdstuk wordt ingegaan op de werking van de verschillende hulpmiddelen en het mogelijke gebruik, maar ook op hun verkrijgbaarheid en andere belangrijke informatie, zoals de rol van de be-

geleiding en de voorwaarden bij het gebruik. In hoofdstuk 1 worden voorzien van duidelijke foto's allerlei hulpmiddelen voor het omgaan met tijd op een rij gezet, vele soorten klokken, alarmwekkers en planners worden beschreven. Hoofdstuk 2 gaat over dag- en weekplanning, en over het gebruik van allerlei soorten agenda's, van papieren producten tot handzame zakcomputers met speciale software. Hoofdstuk 3 gaat over taakondersteuners, hulpmiddelen die het uitvoeren van een taak stap voor stap ondersteunen met beelden of gesproken boodschappen. Hoofdstuk 4 gaat over ondersteunende communicatie. Beschreven wordt wat communicatiehulpmiddelen zijn en hoe ze gebruikt kunnen worden. Er wordt een overzicht gegeven van de beschikbare mogelijkheden, niet-technologische zoals die met voorwerpen, kaarten, picto's, foto's, etc. en technologische hulpmiddelen in allerlei varianten met elektronische opslagcapaciteit voor gesproken tekst (en beeld), van eenvoudige statische met één knop te bedienen apparatuur tot robuuste veelzijdige handcomputers. Het zal duidelijk zijn dat aan de juiste keuze uit het steeds toenemende aanbod goede assessment van behoeften en mogelijkheden vooraf moet gaan. Hoofdstuk 5 gaat over het gebruik van (aangepaste) computer en internet, dat mensen met een verstandelijke beperking indien goed benut op allerlei terrein veel nieuwe mogelijkheden biedt. Allerlei aanpassingen in bediening en speciale software en websites worden beschreven. Hoofdstuk 6 gaat in op de hulpmiddelen die er zijn om communicatie en zorg op afstand mogelijk te maken, met als gevolg bijvoorbeeld meer au-

tonomie, grotere veiligheid en lagere kosten. Het gaat ondermeer om speciale al dan niet mobiele (beeld-) telefoons of om zg. communicatiearmbanden waarmee mensen gevolgd en ondersteund kunnen worden. Hoofdstuk 7 gaat over domotica: elektronische communicatie tussen allerlei elektronische toepassingen in de woning en woonomgeving, waardoor het gevoel van veiligheid, zekerheid en comfort wordt vergroot. Diverse (aangepaste) apparaten voor omgevingsbediening worden besproken. Hoofdstuk 8 gaat over zelfstandig reizen met behulp van een elektronische reisbegeleider, geheel afgestemd op de wensen en behoeften van de gebruiker, al dan niet uitgerust met *gps*, waardoor de cliënt door de begeleider gevolgd en zonodig telefonisch begeleid kan worden. Hoofdstuk 9 gaat kort in op diverse soorten aangepast elektronisch spelmateriaal. In hoofdstuk 10 wordt aangegeven waar je meer informatie over hulpmiddelen kunt vinden en over hoe deze vergoed worden. Hoofdstuk 11 geeft informatie over wat we kunnen leren uit onderzoek op dit terrein, en aan de hand van voorbeelden wordt uitleg gegeven hoe onderzoeksresultaten worden beschreven, hoe deze te vinden zijn en wat je in de praktijk met deze informatie kunt. Enigszins overbodig wordt in hoofdstuk 12 nog wat summier achtergrondinformatie gegeven over de kenmerken van een verstandelijke beperking en over de leef- en werksituatie van mensen met deze beperkingen. Tot slot volgen nog een uitgebreide begrippenlijst en bijlagen met websites, leveranciers en de Regeling Zorgverzekering Hulpmiddelenzorg.

Vooraf voor professionals in de gehandicap-
tenzorg maar ook voor verwanten van men-
sen met een beperking is dit uitermate prak-
tische handboek een belangrijke wegwijzer.
Alles tot je nemend kun je in eerste instantie
bij alle mogelijkheden misschien wat verdwal-
len, maar het boek zet je aan het denken en
als je het bij specifieke hulpvragen weer ter
hand neemt en de vele genoemde websites
voor verdere informatie raadpleegt zie je door
de bomen het bos weer. Op allerlei plekken
is er natuurlijk al wel wat ervaring met som-
mige genoemde hulpmiddelen en ook wordt
die kennis mondjesmaat wel verspreid, maar
een wat vollediger overzicht ontbrak. Ervarin-
gen met het gebruik komen niet systematisch,
maar wel anecdotisch aan de orde. Dit boek
geeft voor het eerst een brede oriëntatie op
wat de techniek allemaal voor mogelijkheden
biedt, waardoor mensen aan het denken gezet
worden en gestimuleerd worden uit te zoeken
of bepaalde aanpassingen de cliënt verder op
weg kunnen helpen naar meer zelfstandig-
heid. Het boek verdient een plek in veel werk-
kamers, waar zorgplanbesprekingen worden
voorbereid. Hopelijk is een herdruk dan snel
nodig, ook al omdat de technische hulpmid-
delen in de toekomst verder zullen toenemen
en verbeteren.

Ruud Geus

Felicitering

Na afloop van een internationaal symposium
onder de titel 'Reflection and participation in
health care' hield ons gewaardeerde redactie-
lid Prof.dr. Guy Widdershoven op 9 septem-
ber 2010 in de aula van de Vrije Universiteit
te Amsterdam zijn inaugurale rede. De redac-
tie van NTZ wenst hem veel succes op deze
nieuwe positie.

Symposium Kwaliteit en Kennis

Kwaliteit en kennis waren op 3 maart op een
bijzondere wijze aan elkaar gekoppeld. MEE
Nederland, de Vereniging Gehandicaptenzorg
Nederland (VGN), Vilans en ZonMw orga-
niseerden namelijk een bijeenkomst met een
workshop over kwaliteit van bestaan en de
ondertekening van het samenwerkingsconve-
nant 'Kennis naar de praktijk'.

1 De Workshop 'Kwaliteit van Bestaan'

De eerste bijdrage van de middag, met als ti-
tel 'Talking the Talk and Walking the Walk:
Practical issues in applying quality of life',
werd gehouden door **Roy Brown** (onder meer
verbonden aan de universiteit van Victoria en
de Simon Fraser University in Calgary, Cana-
da en voorzitter van de IASSID Academy on
Education Teaching & Research). Hij maakte
de volle zaal deelgenoot van enkele noties.

Zijn eerste notie was: 'Long history, short
practice'. Het gedachtegoed van *Quality of
life* kent een lange ontwikkelingsgeschiede-
nis, namelijk vanaf de jaren tachtig van de
vorige eeuw. De brede verspreiding van dit ge-