



bureau@nvtz.nl  
www.nvtz.nl

[www.nvtz.nl/reisgids-toezichthouders-kwaliteitskader-verpleeghuiszorg](http://www.nvtz.nl/reisgids-toezichthouders-kwaliteitskader-verpleeghuiszorg)



info@waardigheidentrots.nl  
www.waardigheidentrots.nl  
www.vilans.nl

Reisgids voor toezichthouders  
bij het kwaliteitskader verpleeghuiszorg

# Zienderogen beter III



Het Zorginstituut schrijft in zijn brief bij het aanbieden van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg:

*“De cliënt als mens is het vertrekpunt voor dit kader [...]. Het is de cliënt die bepaalt hoe zorgverleners en zorgorganisaties zo optimaal en liefdevol mogelijk kunnen bijdragen aan de kwaliteit van zijn of haar leven. En het is ook de cliënt die het resultaat van deze inspanningen beoordeelt: in welke mate is hij of zij tevreden over de bijdrage van de geleverde zorg aan de beoogde kwaliteit van leven? Het is aan zorgverleners en organisaties om de zorg hierop af te stemmen, inzichtelijk te maken op welke wijze hieraan gewerkt wordt en blijvend te leren en te verbeteren.”*

(bron: Zorginstituut, 2017, p.1)

Reisgids voor toezichthouders  
bij het kwaliteitskader verpleeghuiszorg

**Zienderogen  
beter III**

# Inhoudsopgave

## Expertgroep

Laurent de Vries, voorzitter  
Gustav Breuer  
Margje Mahler  
Karin Runia  
Gerdienke Ubels  
Nico van Weert

Met speciale dank aan alle mensen die vanuit hun rol als toezichthouder of andere deskundigheid met ons hebben meegedacht.

## Tekst

Monique Wijnties  
Haske van Veenendaal  
Karin Runia  
Sandra Dahmen

**Tekstredactie** Jos Leijen

**Ontwerp** Albert Retel

2020  
Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn  
Programma Waardigheid en trots op locatie, uitgevoerd door Vilans

<b>Inleiding</b>	4
<b>1. Het nieuwe tegemoet treden</b>	9
Sensitief zijn: van uitvoeren naar uitvinden	10
Betekenis doorgronden: van ‘zo doen we het’ naar ‘klopt het?’	14
<b>2. Bewust afwegen</b>	18
Leren afwegen: van regels volgen naar waarde toevoegen	19
Leren leren: van accreditatie naar professionele reflectie	28
<b>3. Verbinden</b>	36
Ruimte en vertrouwen: van controle naar ruimte en vertrouwen	37
Verbinden met de lokale context: van organisatiebelang naar maatschappelijk belang	45
<b>Toezicht bij een interne crisis</b>	52
<b>Literatuur</b>	57

# Inleiding

## Waarom deze publicatie?

In 2017 kwam het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg uit (Zorginstituut, 2017). Het kwaliteitskader en het rapport 'Samen leren en verbeteren' van de Kwaliteitsraad (Zorginstituut, 2019) zetten lijnen uit om te werken aan kwaliteit en veiligheid. De veranderde focus die hierin beschreven wordt, heeft ook gevolgen voor de rol van de raad van toezicht (rvt). De rol van het intern toezicht wordt in het kwaliteitskader slechts summier beschreven. Dit is reden voor de NVTZ en Waardigheid en trots om samen met een expertgroep deze publicatie op te stellen. We zoeken antwoorden op de vraag hoe de raad van toezicht aan kwaliteit en veiligheid kan werken op een manier die aansluit bij het kwaliteitskader.

## Ontwikkelingen in de samenleving

De veranderde focus op kwaliteit en veiligheid van zorg loopt parallel met maatschappelijke en technologische veranderingen (Vilans, 2016):

- Na een fase van veel standaardisering (voorschriften, richtlijnen, zorgpaden, etc.) is er nu meer noodzaak om in te spelen op de unieke situatie van elke cliënt.
- Organisaties staan niet op zichzelf, maar gaan complexe vormen van samenwerking en co-creatie aan.

- De ontwikkeling van nieuwe technologie, globalisering en de onvoorspelbaarheid van toekomstige ontwikkelingen zorgen voor een grote dynamiek in de samenleving en in de verpleeghuiszorg.
- Verantwoordelijkheden worden meer decentraal neergelegd. Bestuurder en raad van toezicht behartigen het publieke belang en medewerkers krijgen meer ruimte om de zorg vanuit de context van de cliënt te organiseren.

## Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg

Het kwaliteitskader sluit aan op de hierboven beschreven ontwikkelingen en helpt organisaties te reflecteren op de wijze waarop zij kwaliteit en veiligheid bevorderen.



Integraal model voor dynamisch en ontwikkelingsgericht werken aan kwaliteit Verpleeghuiszorg  
bron: Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg