

Toezicht op kwaliteit in de zorg

Jaap Winter
3 maart 2020

- **Kwaliteit in de (semi) publieke sector verbureaucratiseerd**
- **De rol van de interne toezichthouder**

Jaap Winter, Ontmensenlijking van de grote onderneming, Ondernemingsrecht 2019/2,
www.phyleon.com/publications

Kwaliteit en bureaucratie

(Semi) Publieke sector

- Onderwijs, zorg, rechtspraak
- Drie systemen met output-financiering: diploma's en publicaties, verrichtingen, vonnissen
- New Public Management: prestatiegedreven organisaties
- Probleem bij professionals (docenten, artsen, rechters) is dat productiviteit niet of nauwelijks kan stijgen (wel in logistieke proces eromheen, niet in de kern van de beroepsuitoefening)
- Zorg om kwaliteit (m.n. onderwijs en zorg) leidt tot bureaucrativering

Regelgeving

Wat er gebeurt

- Crisis/incidenten leiden tot steeds nieuwe regels
- Meer en meer gedetailleerd
- Meer en meer compliance en toezicht
- Illusie van controle
- EU CRD IV: technische standaarden voor eerlijkheid en integriteit!

Wat de gevolgen zijn

- Contraproductief
- Nieuwe regels verwateren gevoel van verantwoordelijkheid (regulatory crowding-out)
- We trainen onze morele spier niet meer
- Meer regels, meer fouten, meer defensief gedrag

“Meer en meer regels vernietigen onze morele vaardigheden”
(Barry Schwarz)

Organisatie en New Public Management

New Public Management

- Rationalisatie van processen
- Alle inefficiëntie verwijderen
- Met eenzijdig doel van financieel resultaat (kostenbesparing)

Bureaucratie

- Management controle
- Processen, systemen, KPI's, compliance
- Opnieuw illusie van (bestuurlijke) controle

Gelijkheid

Stuff of revolutions

Diepe menselijke
waarde

Waard om voor te
vechten



Een giftig huwelijk: Gelijkheid en Bureaucratie

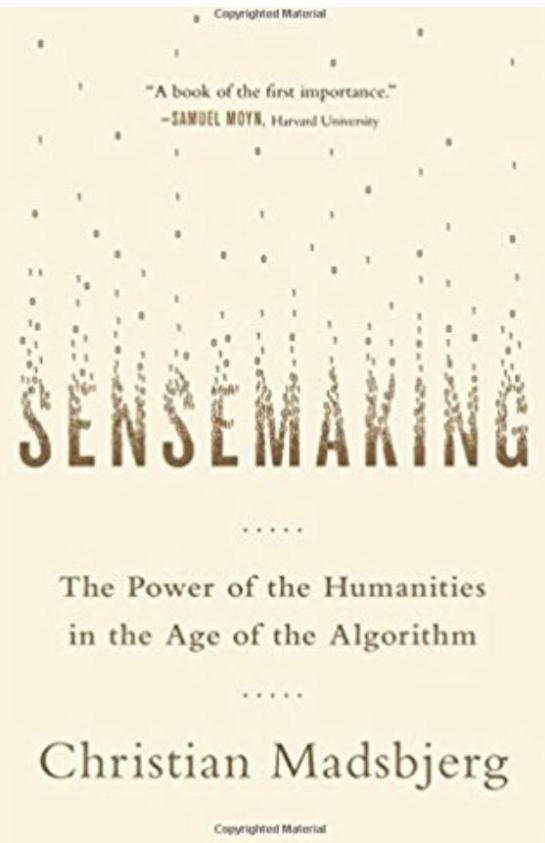
Gelijkheid heeft behoefte aan bureaucratie:
vaststellen, registreren,
handhaven

Bureaucratie heeft behoefte aan gelijkheid:
standaardiseren op gedefinieerde
aspecten, categorieën

Gelijkheidsemotie bemoeilijkt tegengaan bureaucratie

- Standaardisering op gedefinieerde aspecten creëert nieuwe ongelijkheid (t.a.v. ongedefinieerde aspecten)
- Gelijke gevallen gelijk behandelen en ongelijke gevallen ongelijk, wringt met standaardiseren

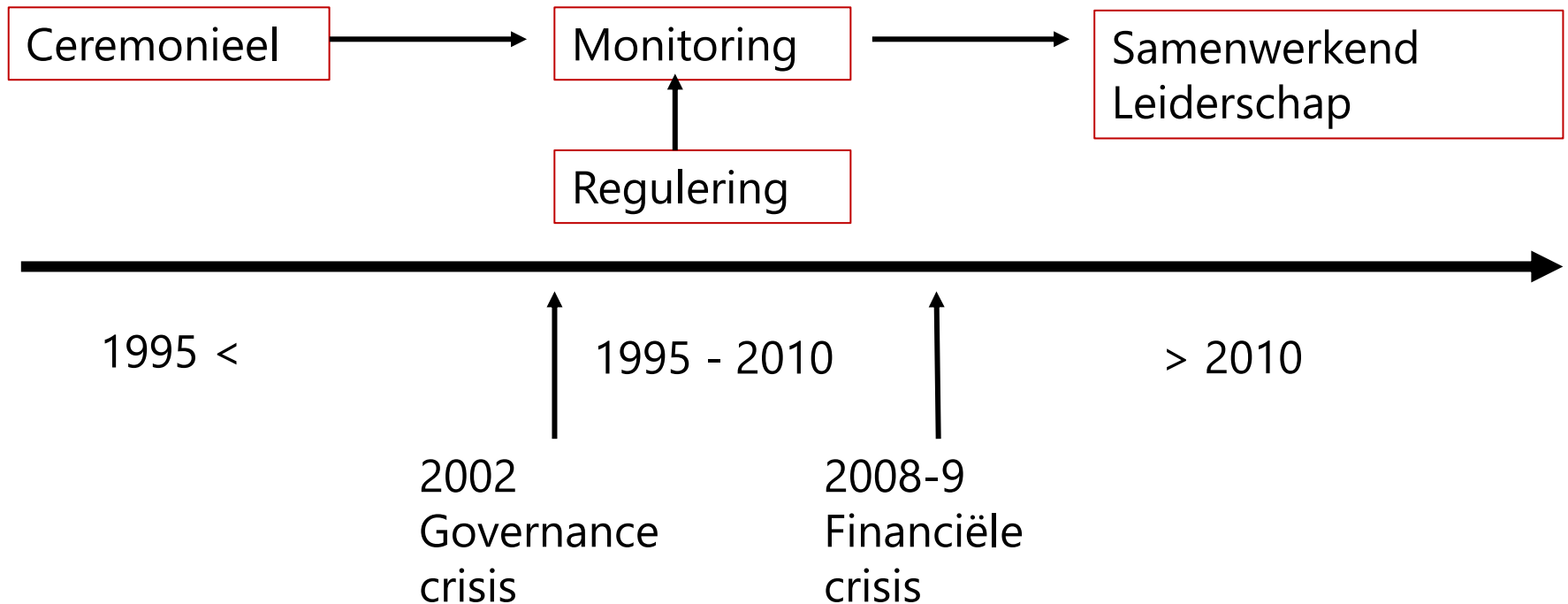
Gemene Deler: Mens buiten Beeld



- Zorgbehoevende niet als mens in integriteit gezien en behandeld
- Menselijke, sociale context genegeerd
- Menselijk vermogen tot context-sensitieve beoordeling onbenut: thick data i.p.v. big data
- Gevalsvergelijking
- Menselijke verantwoordelijkheid verdampt

Toezicht houden

Governance transformatie: schuivende rollen van toezichthouders



Zoeken naar rollen

Toezichthouders voelen externe verwachting, door regelgeving en publieke opinie, van volledige verantwoordelijkheid. Zelfs aansprakelijkheid

Maar hebben episodisch, niet continue betrokkenheid, beperkte informatie en

Bestuurders moeten toezichthouders eerder en accurater betrekken

Maar wat mogen ze verwachten van toezichthouders die minder weten en begrijpen?

Rol onzekerheid is grootste probleem in bestuur en toezicht (Lorsch 2012, Van de Loo, Winter 2012)

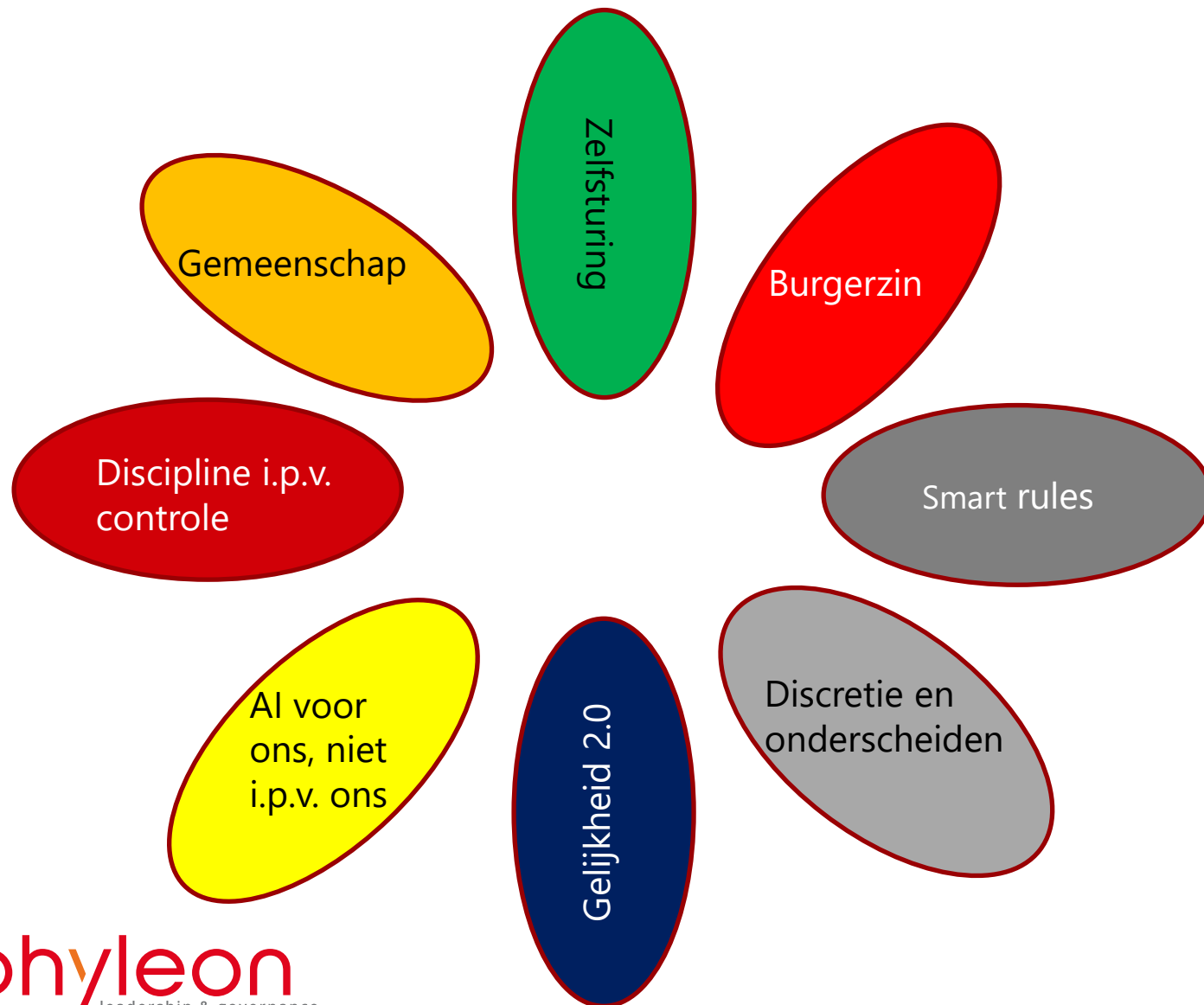
Matrix of Board Interaction

involvement key roles	ratifying	probing	engaging	directing
hygiene				
purpose/values				
strategy				
performance				
employer				
stakeholders				
governance				
character	<i>ceremonial</i>	<i>monitoring</i>	<i>add-on</i>	<i>(co-) leading</i>
duty	<i>control</i>	<i>control</i>	<i>service</i>	<i>decide</i>

Kernvragen bij Toezicht op Kwaliteit

- Kernoriëntatie: kwaliteit niet alleen een abstracte notie van best mogelijke medisch-technische zorg.
- Hoe ervaren cliënten/patiënten de kwaliteit, wat is hun kwalitatieve ervaring (i.p.v. metrics)?
- Hoe ervaren zorgverleners hun vermogen om zorg te verlenen, opnieuw wat is hun kwalitatieve ervaring?
- Komt de juiste zorg bij de juiste mensen terecht? Hoe stellen we dat vast? Welke behoeften vragen welke zorg?

Menselijke ontwerp- en toetsingsprincipes



Mens zijn is oefenen

- **Aristoteles**
 - Deugdenethiek, praktische wijsheid
- **Thomas van Aquino**
 - Gewoonte van bidden
- **Benjamin Franklin**
 - Dagelijkse praktijk
- **Peter Sloterdijk**
 - Antropotechnik

*“Denn da ist keine Stelle da die dich nicht Sieht
Du musst dein Leben ändern”*

