



Zoektocht naar excellentie in effectief management

TBS-kliniek de Kijvelanden zet nieuwe stap

Met een paar mooie onderscheidingen voor kwaliteitsmanagement op zak doorgroeien maar een excellente organisatie: Hoe doe je dat? Wat valt er nog verder te verbeteren? Dat waren de vragen die directeur Machiel Polak van tbs-kliniek de Kijvelanden zichzelf stelde nadat hij in 2011 op het NNK-congres was uitgeroepen tot 'Business Improvement Manager 2011'. De volgende stap bij de Kijvelanden is gericht op het fijnslijpen van de organisatie volgens de principes van *evidence-based management*, ofwel: effectief besturen.

Naast de onderscheiding als *Business Improvement Manager* (BIM) verwierf de Kijvelanden in 2011 ook nog een driesterren EFQM/INK-erkenning. Een HKZ-certificaat had de instelling al een aantal jaren eerder in de wacht gesleept. De toekenning van de *Business Improvement-award* had Polak in ieder geval 'bijzonder aangenaam verrast.' Het was dat de afdeling procescontrole en kwaliteit van de kliniek hem, als motivator voor kwaliteitsmanagement, voor een nominatie had opgegeven, want zelf had hij aanvankelijk 'helemaal geen zin' om mee te dingen. Hoe dan ook, aldus Polak: "De prijs was natuurlijk wel de bekroning van een jarenlang traject van kwaliteitsverbetering en borging. Samen met de EFQM/INK-erkenning is de *Business Improvement*-prijs een drijfveer in een kwaliteitstraject dat onophoudelijk doorgaat."

Het permanente karakter van kwaliteitsmanagement schept voor Polak een nieuwe uitdaging, die hem na de BIM-prijs aan het denken heeft gezet. "Want," stelt hij, "een INK-certificaat bewijst dat je basisprocessen in orde zijn en je *in control* bent. Maar hoe kom je nu verder? Dat vond ik wel een ingewikkeld vraagstuk. We hebben in dit vak als behandelaars van tbs-cliënten veel te maken met *evidence based medicine*. Ik ging me afvragen of er ook iets bestaat als *evidence based management*. Dat blijkt inderdaad het geval. Op basis daarvan denk ik de consistentie en samenhang van de processen binnen de Kijvelanden als kwalitatief hoogwaardige behandelstelling nog efficiënter te kunnen laten verlopen. Alle *quick wins*, ofwel snelle verbeteracties, hebben we wel gehad."

Om de behoefte aan een wetenschappelijk getoetst model voor het effectief besturen van de organisatie beter te kunnen duiden, kan een stukje voorgeschiedenis over het doorlopen kwaliteitsproces bij de Kijvelanden niet ontbreken. In de kliniek, geopend in 1996, worden alleen mannelijke patiënten met een IQ hoger dan 80 opgenomen. Tbs (terbeschikkingstelling) is een maatregel, want bij opname hebben patiënten hun gevangenisstraf al uitgezeten. Verpleging en behandeling zijn erop gericht dat zij niet opnieuw in de fout gaan, waardoor terugkeer in de samenleving op een veilige wijze mogelijk is.

'Mooie behandelinstelling'

Machiel Polak trof in 1999, toen hij bij de Kijvelanden als directeur aantrad, een pioniersorganisatie aan, een 'therapeutische gemeenschap' met een informele vorm van management en een grote mate van vrijheid voor de medewerkers. "Ik moest er een mooie behandelinstelling van maken", vertelt Polak, "met uitzicht op een stabiele toekomst. Het was een tijd waarin bijvoorbeeld kosten, anders dan nu, geen issue waren. Praten over geld was *not done*, alleen de zorgverlening telde. Verder was er een handboek van meer dan duizend pagina's, te lastig om te raadplegen. Ik wilde een meer bedrijfsmatige taal introduceren, waarbij

In minder dan 50 woorden

- FPC de Kijvelanden ontwikkelde kwaliteitsmanagement conform het INK-model.
- Na een onderscheiding in 2011 als Business Improvement Manager ziet de kliniek een nieuwe uitdaging in effectief management op basis van een wetenschappelijk getoetst model.
- Medewerkers en leidinggevenden gaan de dialoog aan over taakafbakening én versterking van de samenhang in de organisatie.

tegelijk ook de zorg een sprong naar voren kon maken. Bij toeval las ik over het INK-model van Kees Ahaus. Dat snapte ik onmiddellijk en dat wilde ik als ordenend principe invoeren."

Polak liep tegen weerstand op bij de behandelaars, die voor hun professionele autonomie vreesden. "Dat je in een kliniek ook procesmatig en rendabel moest kunnen werken, werd eigenaardig gevonden. Met mij had de Raad van Toezicht iemand aangesteld die geen bedrijfskundige was, maar omdat ik psychiater was wist ik zorginhoudelijk, in discussies met de werkvloer, natuurlijk duvels goed waar het om ging. Mijn kennis over de behandeling van patiënten kon men niet negeren. En dat hielp wel mee om medewerkers te overtuigen van de noodzaak tot introductie van het INK-model."

Heldere lijnorganisatie

Geleidelijk aan, door medewerkers in rondetafelgesprekken mee te laten denken over verbetermogelijkheden, wist Polak enthousiasme te kweken. Er kwam ook een gedigitaliseerd handboek van alle processen tot stand. Polak: "Er ontstond een transparante lijnorganisatie. Het personeel zag ook wel in dat dingen gestructureerder georganiseerd moesten worden, omdat het anders, gezien de heftige problematiek van onze patiënten, te gevaarlijk zou zijn. Incidenten zijn veelal een gevolg van een reeks voorafgaande, vaak moeilijk waarneembare stappen. Door het ontwikkelen van een systeem van vroegsignalering liep het aantal incidenten sterk terug."

In de Kijvelanden zaten patiënten met verschillende aandoeningen en stoornissen door elkaar heen. "Dat leidde tot lastige, gespannen situaties. Om tot kwalitatief goede zorgprogramma's te komen, hebben we patiëntgroepen onderverdeeld in een sociaal-therapeutische milieu en een supportief milieu. Daarbij is ook functiedifferentiatie ingevoerd, want tot dan deden de sociotherapeuten allemaal ongeveer hetzelfde. Het was in die tijd moeilijk om aan hbo-geschoold personeel te komen. Door functies te differentiëren, konden we lager geschoold personeel aanstellen en kregen anderen meer tijd en aandacht voor specifiekere behandeltaken. Voor leidinggevenden werd een leiderschaps-

training gestart. In plaats van controleren van medewerkers, werd het nieuwe adagium motiveren, stimuleren en het toevoegen van warmte, zoals het geven van complimenten.”

HKZ-certificaat

De particuliere tbs-kliniek Kijvelanden (circa 350 medewerkers, 220 tbs-plaatsen) ging bij de ontwikkeling van zijn kwaliteitssysteem een partnership aan met TNO Management Consultants, waarvan Kees Ahaus directeur is. In 2004 startte de Kijvelanden als eerste tbs-kliniek in Nederland, een traject HKZ (Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in Zorgsector). Een jaar later werd het certificaat behaald. Polak: “Daar is veel geld en energie in gestopt, want wil je een behandelstelsel voor tbs-gestelden kunnen laten overleven, dan moet je je over de aanpak en de resultaten ook verantwoorden naar de samenleving, politiek en stakeholders als justitie en reclassering. Een effect van het HKZ-certificaat was dat zorgverzekeraar CZ, die toen al bezig was het kwaliteitsdenken in de zorg te propageren, ons aanwees als hun *preferred supplier*. Als er geld te verdelen viel, dan kregen we het ook. Daardoor konden we groeien en is een polikliniek voor nazorg van tbs-patiënten geopend.”

Aan de hand van het INK-model zijn bij de Kijvelanden vier controlelijnen vastgesteld, waarvoor ook aparte prestatie-indicatoren gelden: zorgcontrol, financiële control, juridische control en procescontrol. Polak: “Beheersing vind ik belangrijker dan controle. Voor de wijze waarop medewerkers hun werk doen geldt dat er een evenwicht moet zijn tussen controle en vertrouwen. Als mensen in de positie zijn om van fouten te leren, zal ook minder controle nodig zijn. Verder staat mijn deur altijd open voor medewerkers die met een probleem zitten.”

En er is meer gebeurd in de inmiddels dertien jaar dat Machiel Polak bij de Kijvelanden aan het roer is. De kliniek zette een eigen onderzoeksafdeling op waardoor nieuwe, gevalideerde behandelmethoden hun intrede deden. Samen met de Stichting Koningsheide, sponsor van innovatieve

CV Machiel Polak



Machiel Polak (1954) is psychiater. Hij studeerde aan de Universiteit van Amsterdam en werkte van 1995 tot 1999 als academisch medisch specialist in het AMC Amsterdam. In 1999 werd hij bestuursvoorzitter van FPC de Kijvelanden. Polak is sinds 2011 tevens voorzitter van de Raad van Toezicht van Sinai Centrum en lid van de Raad van Toezicht van het Expertisecentrum Forensische Psychiatrie (EFP).

psychiatrische projecten, realiseerde de Kijvelanden een forensische-psychologische leerstoel aan de Radboud Universiteit Nijmegen en wordt om de twee jaar een congres georganiseerd met internationale sprekers. Met de instellingen Baumann GGZ en Altrecht is de Kijvelanden onlangs samenwerkingsverbanden aangegaan over het delen van kennis en klinische faciliteiten. Het afgelopen jaar is veel werk gemaakt van een meer exacte beschrijving van de klinische behandeltrajecten. Daarmee is een betere koppeling te leggen tussen het behandelresultaat dat beoogd wordt, de disciplines die hiervoor nodig zijn en de hoeveelheid menskracht. Dit past ook in het streven om de opname-duur van tbs-gestelden te beperken tot maximaal drie jaar.

Meer veiligheids garanties

Maar ook donkere wolken zijn aan de Kijvelanden niet voorbij gegaan. In 2006 wist een tbs-patiënt van de Kijvelanden op begeleid verlof aan zijn begeleider te ontsnappen. De man pleegde daarop twee keer een misdrijf, maar werd kort daarop gepakt. Het incident was voor de Kijvelanden en de slachtoffers uiteraard ‘een enorme schok,’ zegt Polak, te meer daar incidenten met tbs-gestelden breed in de media worden uitgemeten en ook in de politiek iedere keer veel stof doen opwaaien. De samenleving eist, met in haar kielzog de politici, steeds vaker veiligheids garanties.

Polak: “Eén patiënt die in de fout gaat, kan voor lange tijd je imago bepalen. De samenleving accepteert geen onveiligheid. Maar ook al kun je geen 100 procent zekerheid op veiligheid geven, het verlof voor tbs-gestelden mag je niet schrappen. Tbs houdt een zorgvuldig balanceren in tussen de belangen van de patiënten en die van de samenleving. Tbs-gestelden worden juist door de verlopen voorbereid op een terugkeer in de samenleving.”

In 2010 telde Nederland circa 2100 tbs-gestelden (tegenover 400 in 1990). Per jaar zijn er in Nederland ongeveer 50.000 verlopen van deze patiënten. Het aantal ‘onttrekkingen’ (het niet op de afgesproken tijd terugkeren van verlof) is in de afgelopen jaren sterk afgenomen. En ook de recidive-cijfers van tbs-gestelden zijn vele malen lager dan van ‘gewone’ gevangenen. Van de tbs-gestelden die na hun behandeling in de Kijvelanden in de samenleving terugkerden, recidiveert 82 procent niet meer.

“Het incident in 2006 was in ieder geval aanleiding voor een grondig onderzoek. De conclusie was dat we niet nalatig waren geweest, maar het was ook niet zo dat we volledig *in control* waren. Dat kon beter. Er is toen een extra hiërarchische lijn in de organisatie ingesteld.” Kort na het incident werd de Kijvelanden opnieuw geaudit door TNO Certification. Polak: “Men dacht bij een eerdere audit iets over het hoofd te hebben gezien en wilde zichzelf blijkbaar rechtvaardigen. Ook in de media had men twijfels over ons gezaaid. Daar ben ik erg boos over geworden. Ik heb het contact met hen toen verbroken.”

Bleek het HKZ-certificaat voor de Kijvelanden een waardevol instrument voor kwaliteitsverbetering, toch verlangde Polak naar een systeem dat de samenhang van processen en doelen in ogenschouw neemt. Reden waarom de organisatie besloot zich aan te melden voor het behalen van het EFQM/INK-certificaat. Medio 2010 vond een bedrijfsbezoek plaats met zes externe auditoren. Met een voortreffelijke score van 370 punten werd het driesterren INK/EFQM-certificaat behaald. “Daarmee werd een belangrijke mijlpaal bereikt en de weg ingeslagen naar een nog verdere kwaliteitsverbetering”, zegt Polak. “De EFQM/INK-audit heeft interessante verbeterpunten aangereikt. Iedere medewerker van de Kijvelanden is in zijn denken en doen intussen doorbloed met het INK-model. Op tal van punten zijn *quick wins* behaald. Intern hebben we veertien personen die als kwaliteitsambassadeurs fungeren en audits houden. De BIM-prijs was een prachtige beloning voor jarenlang sleuren aan kwaliteit. Maar tegelijk begon ik me vanaf dat ogenblik ook af te vragen hoe we nu verder moesten. Wat wil je nog meer bereiken? Zijn er nog zwakke plekken in de organisatie? Hoe zouden we bijvoorbeeld een vier sterren EFQM/INK-erkenning kunnen behalen? Ik voelde zelf al enige tijd een groeiende behoefte aan een wetenschappelijk getoetst model van effectief management, ofwel *evidence-based management*.”

“Je moet als bestuursvoorzitter het onderwerp kwaliteit natuurlijk ook leuk vinden.”

Over management wordt nog veel in de vorm van pragmatische oplossingen gedacht en – zeker in vergelijking met de medische sector die wél *evidence-based* werkt – pseudo-wetenschap bedreven. Polak: “Je ziet over management vooral case-studies en *eminence-based* managementtheorieën, uitgedragen door mensen die daarmee de status van goeroe verwerven. Op zichzelf zitten daar goede ideeën tussen, maar gecontroleerd wetenschappelijk onderzoek ligt er niet aan ten grondslag.”

Systematisch besturen

Toch is er een opkomende beweging van economen en bedrijfskundigen die een pleidooi houdt voor het beste beschikbare wetenschappelijke bewijs bij het nemen van beslissingen door managers en het meenemen daarin van sociaal-maatschappelijke aspecten en ethische overwegingen. Polak werd geattendeerd op het proefschrift ‘Weg van verandering’ (2011) van econoom en voormalige Berenschot-adviseur Wouter ten Have. Zijn stelling is dat *in control* veel meer betekent dan goed financieel en risicomanagement. Het gaat ook over vooruitkijken en systematisch besturen, naast terugblikken en verantwoorden. Ten Have onderzocht bij vier grote complexe ondernemingen, waaronder Nokia en het voormalige PTT Post, welke manage-

mentprocessen het verschil maken die wel en die niet systematisch besturen – *in control* zijn. Het ging de onderzoeker vooral om verschillen tussen echt goede en de nét iets minder goede organisaties, maar die wel betekenisvol anders zijn. Vier managementpraktijken gaven de doorslag: Richting, Consistentie, Samenhang en Feedback, samengevat het RCSF-model. Dit evaluatiemodel kan volgens de onderzoeker ook toegepast worden op complexe non-profitorganisaties, zoals de Kijvelanden.

Polak: “We hebben Ten Have bij Kijvelanden uitgenodigd voor advisering, waarop 40 interviews zijn gevolgd met medewerkers, een dwarsdoorsnede van ons personeelsbestand. De conclusie was dat de dialoog in de organisatie nog beter en intensiever kan. Als we afspreken om iets te gaan doen, een bepaalde activiteit, dan verwacht je dat dit ook verder in de organisatie doorsijpelt. Je wilt ook terughoren wat er is misgegaan in de uitvoering, of waarom iets nog niet is uitgevoerd.”

In ‘dialooggroepen’ met personeel en management wil Polak dit jaar de verdere ontwikkeling van de organisatie aan de orde stellen. “Het nieuwe meerjarenbeleid wordt toegespitst op het aanbrengen van nog meer consistentie en samenhang tussen de verschillende processen en hoe we

dat uitvoeren. Daar is nog efficiencywinst te behalen. Denk daarbij aan taakafbakening en aan een betere verdeling van verantwoordelijkheden bij leidinggevenden. Dat is nu wel redelijk helder, maar nog niet helder genoeg. We staan voor de hobbel om het laatste stukje van een goede organisatie naar een excellente organisatie te nemen.”

Hebben andere tbs-instellingen zich door het kwaliteitsdenken bij de Kijvelanden laten inspireren? “Dat valt nog wel tegen. Lang niet alle instellingen zijn tot dit kwaliteitsniveau doorgestoten. Elke tbs-organisatie heeft zijn eigen cultuur en ontwikkelingsgang. Op een conferentie over de zin van certificering die eind 2011 mede door ons werd georganiseerd, viel de belangstelling uit het veld nogal tegen. De meeste deelnemers kwamen van buiten de sector. Niettemin blijven we met onze eigen onderzoeksafdeling kennis en ervaringen rond innovatieve behandelmethoden delen met met andere klinieken. En het scheelt dat ik hier al dertien jaar zit. Dat heeft de continuïteit van het kwaliteitsproces wel bevorderd. Je moet als bestuursvoorzitter het onderwerp kwaliteit natuurlijk ook leuk vinden.”

Auteur

Loek Kusiak is freelance journalist.