



Positionering van de **specialist** ouderengeneeskunde

Samenwerking tussen professional
en bestuur/management

Specialist ouderengeneeskunde: betrokken professional en gesprekspartner

'Bestuurders of management 'opereren' vaak op een ander abstractieniveau en met andere partijen, en komen verder af te staan van het primaire zorgproces.' Dat schreef het kabinet op 2 maart 2009 in de toelichting bij het Besluit Zorgplanbespreking AWBZ-zorg 2009. Professionals merken al langer dat de betrokkenheid van het bestuur van de instelling bij de zorg doorgaans gering is. Bestuurders worden veelal in beslag genomen door financiële aangelegenheden of door zaken als bouwen en fusies.

Zorgorganisaties worden steeds omvangrijker, waardoor er een grotere afstand tussen bestuurders en werkvloer ontstaat. Bestuurders verliezen de 'voeling' met professionals, de mensen die verantwoordelijk zijn voor de core business van de organisatie: professionele zorgverlening. Professionals en bestuurders missen in toenemende mate een gemeenschappelijke cultuur. Er is onvoldoende betrokkenheid bij elkaar en de belevingswerelden lopen steeds meer uiteen. Veel problemen en spanningen binnen organisaties komen hieruit voort.

Verantwoorde zorg: naar een gezamenlijke visie op zorg

Bestuurders mogen van de specialisten ouderengeneeskunde verwachten dat zij volgens de professionele standaarden van hun vak werken. Maar de arts doet meer. Vanuit zijn professie is de specialist ouderengeneeskunde in een positie om problemen te signaleren bij het management, en adviezen te formuleren. Bestuurders moeten ervoor zorgen dat hun organisatie verantwoorde zorg realiseert. Zij dienen de juiste randvoorwaarden te creëren, zoals voldoende en bekwaam personeel, continuïteit van zorg, faciliteiten voor een goed leefklimaat voor de patiënten en een goed werkklimaat voor het personeel.

Het bieden van verantwoorde zorg, kwaliteit meten en het inzetten van verbetertrajecten is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van professional en bestuur. Bestuurders en professionals kunnen deze gezamenlijke verantwoordelijkheid tot uitdrukking brengen door in gemeenschappelijkheid een visie op zorg en behandeling te formuleren. Die visie geeft inzicht in voorwaarden en randvoorwaarden voor verantwoorde zorg. Zij geeft mogelijkheden én beperkingen aan van de instelling en omschrijft vanuit welke professionele opvattingen zorg wordt gegeven. Om een dergelijke visie te kunnen ontwikkelen en vervolgens 'handen en voeten' te geven, zijn structuren nodig waarbinnen de professionals op vaste momenten met de bestuurders overleg voeren over invulling en uitvoering van hun gezamenlijke visie op verantwoorde zorg.

De rol van de vakgroep bij kwaliteit van zorg

De medische zorg maakt deel uit van de meerjarige beleidsplannen van de organisatie. Specialistisen ouderengeneeskunde moeten daarom bij de ontwikkeling van die beleidsplannen kunnen meepraten. Dat geldt ook, voor de randvoorwaarden én de uitvoering van het beleid. De vakgroep, waarin de specialisten ouderengeneeskunde binnen de organisatie samenhang geven aan hun taken en verantwoordelijkheden, is voor het management dan ook een belangrijke gesprekspartner. In de vakgroep worden de werkzaamheden van de artsen gecoördineerd. Men bewaakt er de kwaliteit van handelen en ontwikkelt een gezamenlijke visie op de behandeling.

Een zinvol overleg tussen bestuur en specialisten ouderengeneeskunde vergt een beleidsplan of jaarplan van de vakgroep, dat gebaseerd is op de beleidsvisie van de zorgorganisatie. Hoofden van vakgroepen moeten investeren in competenties op het gebied van onderhandelen, financiële aspecten van de zorg en communicatie met andere professionals. Op vaste overlegmomenten adviseert de vakgroep het management over de kwaliteit van de medische zorg. Omgekeerd informeert het management de vakgroep over het voorgenomen instellingsbeleid. Als bestuurders de vakgroep gelegenheid geven standpunten in te brengen, kunnen de specialisten ouderengeneeskunde relevante gevolgen voor de beroepsuitoefening tijdig ter sprake brengen. Dat maakt het mogelijk dat bestuur en vakgroep het instellingsbeleid concretiseren, en samen de randvoorwaarden invullen die de specialist ouderengeneeskunde nodig heeft om zijn verantwoordelijkheden te kunnen waarmaken.

Competenties van de specialist ouderengeneeskunde

Zorginstellingen zijn meer accent gaan leggen op wonen en leven in een beschermde woonomgeving. Hierdoor hebben specialisten ouderengeneeskunde in de organisatie vaak een andere positie gekregen. Zij voelen zich soms minder erkend en gewaardeerd, terwijl de medische zorg een onlosmakelijk onderdeel van de totale zorgverlening is.

De specialist ouderengeneeskunde zal zich vaardigheden eigen moeten maken om als volwaardig gesprekspartner te kunnen optreden van bestuur en management. De specialist ouderengeneeskunde heeft de verantwoordelijkheid om de mogelijkheden op dit terrein te benutten en nieuwe kansen te creëren. Zoals hierboven al is aangegeven, is het belangrijk binnen de instelling duidelijk te maken waar de specialisten ouderengeneeskunde voor staan, wat de opvattingen van de vakgroep zijn over goede medische patiëntenzorg en welke randvoorwaarden daarvoor noodzakelijk zijn. Hoe kunnen zij dit aanpakken? Belangrijk is gebruik te maken van de missie en visie van de instelling. Door als specialist ouderengeneeskunde – eventueel via het hoofd van de vakgroep of een andere leidinggevende – in te stappen in het proces waarin visie en missie geformuleerd worden, is het eenvoudiger professionele ideeën voor medische zorg hierop te laten aansluiten.

In het jaarplan van de vakgroep kunnen de specialisten ouderengeneeskunde duidelijk maken hoe de vakgroep de medische zorg vorm wil geven, op een manier die aansluit bij de visie van de organisatie. In organisaties waar vakgroepen stevig in het zadel zitten, hebben deze vrijwel steeds een jaarplan met een duidelijke visie, een duidelijk omschreven idee waar de vakgroep heen wil, scherp geformuleerde randvoorwaarden voor de uitvoering, plus scholings- en begrotingsaanvragen die logisch volgen uit visie en plannen. Het werkt goed om het management bij de opstelling van het jaarplan van de vakgroep te betrekken, om het vervolgens aan de Raad van Bestuur te presenteren en er met hen over in gesprek te gaan.

Het signaleren van problemen rond kwaliteit

Zorgverleners moeten op een goede en verantwoorde wijze zorg verlenen. De specialist ouderengeneeskunde handelt vanuit zijn professionele verantwoordelijkheid, waarbij hij volgens de professionele standaard van de beroepsgroep werkt. Deze omvat alle regels en voorschriften die voor een goed hulpverlener gelden, voortvloeiend uit maatschappelijke normen, rechtspraak en regels die door de beroepsgroep zelf zijn opgesteld.

Wat nu als het instellingsbeleid onvoldoende ruimte biedt om deze professionele verantwoordelijkheid waar te maken? Bepaalde beleidsbeslissingen of omstandigheden kunnen immers leiden tot onverantwoorde zorg. In dat geval dient de specialist ouderengeneeskunde een duidelijk signaal af te geven. Een tuchtrechtelijke uitspraak uit 1998 stelt het zo: 'Een medisch specialist behoort niet akkoord te gaan met maatregelen van de zijde van het ziekenhuis, die tot gevolg hebben dat hij zijn beroep niet behoorlijk kan uitoefenen.'

In geen geval is het de bedoeling zelf eventuele gaten in de zorg op te vullen. 'Reddersgedrag' lost geen problemen op, in tegendeel: de werkelijke oorzaken van problemen blijven daardoor buiten beeld. Dit is op termijn niet in het belang van de patiëntenzorg en leidt niet tot structurele verbeteringen.

Vanuit een positie als betrokken professional is het dus aan de specialist ouderengeneeskunde om problemen te signaleren. In eerste instantie doet hij dat bij degene die verantwoordelijk is voor het onderdeel binnen de organisatie waar de problemen zich voordoen. Bij 'geen gehoor' is het management aan de beurt, en eventueel de Raad van Bestuur van de instelling. Als dit niet lukt, kan de beroepsvereniging ondersteuning en advies geven over eventuele vervolgstappen (zie ook de achterzijde van deze folder).

Net als bij de ontwikkeling van het instellingsbeleid, is ook bij het signaleren van problemen rond kwaliteit de vakgroep een belangrijke gesprekspartner voor het management. Een arts die signaleert dat de zorg niet voldoet aan zijn professionele eisen of die belemmerd wordt in zijn professionele beroepsuitoefening, bespreekt dit binnen de vakgroep. De vakgroep gaat vervolgens met het management in gesprek over gezamenlijk te bepalen acties. Een dergelijke gestructureerde samenwerking zorgt voor betrokkenheid van de professional bij toekomstgericht beleid en draagt bij aan een betere kwaliteit van zorg.

Medische verslaglegging: dossiervoering door de specialist ouderengeneeskunde

Welke verantwoordelijkheden heeft de specialist ouderengeneeskunde ten opzichte van de patiënt? Hoe verhouden deze verantwoordelijkheden zich tot die van andere disciplines en het instellingsmanagement? Welke taken en verantwoordelijkheden heeft de specialist ouderengeneeskunde bij de dossiervorming en het opstellen van een behandel- en zorgplan? Is het opstellen van een behandelplan een vorm van verslaglegging en hoe verhoudt dit zich tot het zorgplan? De antwoorden op al deze vragen zijn relevant voor de specialist ouderengeneeskunde, voor het management én voor andere hulpverleners in een instelling of in de eerste lijn. De Nota Medische Verslaglegging die Verenso in oktober 2009 heeft gepubliceerd, biedt handreikingen om deze antwoorden te formuleren.

De hoofdlijnen van de Nota Medische Verslaglegging zijn samengevat in drie folders:

- over 'verantwoordelijkheden': welke verantwoordelijkheden heeft de specialist ouderengeneeskunde in de zorg voor kwetsbare ouderen en chronisch zieken?
- over 'verslaglegging': op welke wijze moet verslag worden gedaan van bevindingen en hoe dient informatie te worden gedeeld en overgedragen?
- over 'positionering': hoe verhouden de verantwoordelijkheden en rollen van de arts zich tot die van het management van de instelling?

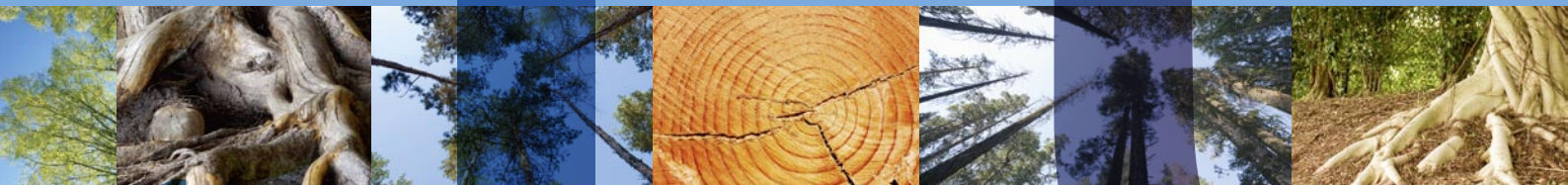
Adequate samenwerking met bestuur/ management

In een constructieve samenwerking tussen specialisten ouderengeneeskunde en management herkennen en respecteren bestuurder en vakgroep elkaars verantwoordelijkheden. De bestuurder is eindverantwoordelijk voor de leiding en continuïteit van de instelling, de specialist ouderengeneeskunde voor de medische zorgverlening. Gezamenlijk zijn zij verantwoordelijk voor het vormgeven aan het medisch beleid, waarover de vakgroep gevraagd en ongevraagd voorstellen kan doen aan de bestuurder. Bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de specialist ouderengeneeskunde moeten in overleg tussen de bestuurder en de vakgroep duidelijk worden vastgelegd in schriftelijke regelingen. Zo kan de specialist ouderengeneeskunde daadwerkelijk invloed uitoefenen op relevante zaken als het strategisch beleid van de instelling, opleiding, onderzoek en kwaliteitsbeleid.

Wat doet Verenso?

Verenso ondersteunt haar leden met behulp van handreikingen, scholing en modellen voor bijvoorbeeld een jaarplan of beleidsplan, om zich als specialist ouderengeneeskunde en als vakgroep te profileren, veranderingen in gang te zetten en in gesprek te gaan met management of bestuur. Ook gaat Verenso zich meer inzetten om vakgroepen in lastige posities met raad en daad bij te staan. Nu gebeurt dit al ad hoc, maar de beroepsvereniging werkt aan een structureel ondersteuningsaanbod op dit terrein, waarbij vakgroepen gestimuleerd worden zich ten opzichte van het management proactief op te stellen en initiatieven te nemen. Op landelijk niveau stelt Verenso knelpunten aan de orde. Met ActiZ bespreken we hoe we de dialoog tussen besturen en professionals kunnen verbeteren. Bij ActiZ, VWS, de Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ) en bij Kamerleden brengen we structurele tekorten in de zorg onder de aandacht. De Normen voor verantwoorde zorg, door Verenso opgesteld met IGZ en ActiZ, vormen de lat waarlangs de specialist ouderengeneeskunde én zijn bestuurder de zorg kunnen leggen, waarna zij eventuele verbetertrajecten kunnen inzetten.

o i r e



Deze folder is gebaseerd op de 'Nota Medische Verslaglegging',
oktober 2009



verenSo

Mercatorlaan 120
3528 BL Utrecht

Postbus 20069
3502 LB Utrecht

T 030 28 23 481
F 030 28 23 494

info@verenso.nl
www.verenso.nl