

HKZ en fusies: integreren van (gecertificeerde) kwaliteitsmanagementsystemen

Steeds meer organisaties in de zorg en welzijn krijgen er mee te maken: fusies.

De wens tot schaalvergroting en/ of de wens tot het kunnen aanbieden van een breder dienstenpakket leidt tot het ontstaan van nieuwe, grotere en soms bredere zorg- en welzijnsinstellingen. Veel van deze instellingen beschikken over een al dan niet HKZ-gecertificeerd kwaliteitsmanagementsysteem.

Bij Walvis krijgen we dan ook steeds meer te maken met vragen als: *“Hoe kunnen we de kwaliteitsmanagementsystemen van de afzonderlijke instellingen integreren tot één kwaliteitsmanagementsysteem?”*.

Bij het beantwoorden van deze vraag is het van belang om eerst na te gaan wat met de fusie wordt beoogd. Soms is een fusie niets anders dan een nadere samenwerking tussen twee of meer instellingen die feitelijk op de oude voet verder gaan, maar dan onder één (juridisch) dak. Bij een verder gaande fusie daarentegen gaan de voormalige fusiepartners daadwerkelijk op in één nieuwe organisatie. Afdelingen worden in elkaar geschoven en systemen moeten worden geïntegreerd.

Het zal duidelijk zijn dat deze verschillende niveau's van fuseren ook verschillende gevolgen heeft voor de kwaliteitsmanagementsystemen en voor de te volgen aanpak.

Scenario 1: fusie met als doel om de fusiepartners samen te brengen in een nieuwe organisatie, zonder dat de partners feitelijk hoeven te integreren

In dit soort fusies worden de fusiepartners weliswaar samengebracht in één organisatie, qua structuur verandert er veelal niet zo veel. Wel komt er een nieuwe bestuursstructuur en worden soms vanuit efficiencyoogpunt de ondersteunende afdelingen samengevoegd. De primaire processen van de voormalige fusiepartners blijven echter herkenbaar bestaan en de kwaliteitsmanagementsystemen en kwaliteitshandboeken van de fusiepartners kunnen nog grotendeels intact blijven. Eigenlijk zouden we dit kunnen vergelijken met een organisatie die bestaat uit relatief onafhankelijk en zelfstandig opererende eenheden.

Wel zijn er her en der wat aanpassingen nodig:

- Wellicht verandert de beleidscyclus en komt het (meerjaren)beleid in de nieuwe organisatie op een andere wijze tot stand. Let daarbij ook goed op de actualiteit en geldigheid van de kwaliteitsdoelstellingen en prestatie-indicatoren. Wellicht moeten er nieuwe doelstellingen en indicatoren worden vastgesteld. Zorg dus dat de beleidscyclus opnieuw en conform de nieuwe situatie wordt beschreven.
- Er zullen wellicht veranderingen plaatsvinden ten aanzien van planning & control en de managementrapportages. Let daarbij goed op of zaken als (individuele) cliënttevredenheid en effectiviteit van geleverde zorg en dienstverlening deel uitmaken van de managementrapportages.
- De managementreview of systeembeoordeling zal moeten worden aangepast. Een goede methodiek is:

a) de voormalige fusiepartners blijven hun eigen systeembeoordeling doen en
b) voor de totale organisatie gaat een overkoepelende systeembeoordeling plaats vinden.
Dit betekent wel dat er nieuwe afspraken gemaakt en liefst vastgelegd moeten worden over wie welke informatie aanlevert.

- De coördinatie van de primaire processen moet waarschijnlijk opnieuw geregeld worden. Vaak is de fusie bedoeld om een breder dienstenpakket aan te bieden en is daarom een nauwe samenwerking tussen de medewerkers van de fusiepartners van groot belang. De HKZ norm stelt eisen aan het borgen van de interne zorgcoördinatie. De oude procedures voor de interne zorgcoördinatie moeten herschreven worden op de nieuwe situatie.
- De interne audits. Op zich is het wellicht niet direct nodig dat de auditprocedures worden aangepast. Eventueel kan als tussenstap in de auditprocedure worden opgenomen dat de auditrapportage eerst wordt voorgelegd aan het management van de voormalige fusiepartners alvorens naar het bestuur te gaan. In het kader van het bespoedigen van integratie en het elkaar beter leren kennen is het een goed idee dat de afzonderlijke auditteams worden geïntegreerd tot één groot team van interne auditoren. Vervolgens kunnen de interne auditoren van de fusiepartners bij elkaar gaan auditten in plaats van alleen in hun eigen organisatie-onderdeel. Dit verhoogt de objectiviteit en leidt tot meer begrip en inzichten over en weer.
- De grootste aanpassingen bij dit soort fusies vinden (naast de bestuurlijke veranderingen) vaak plaats op facilitair/ ondersteunend niveau. Veelal worden de ondersteunende afdelingen geïntegreerd. Dit kan er toe leiden dat ook de ondersteunende processen veranderen. Wellicht wordt inkoop en uitbesteding anders georganiseerd, komen verantwoordelijkheden anders te liggen, komt er nieuw beleid voor ICT, personeelsmanagement, financieel management etc. Het is dan zaak om - liefst op basis van de processen - de nieuwe werkwijzen opnieuw te beschrijven en te borgen. Het gemakkelijkst gaat dat door de medewerkers van de ondersteunende afdelingen – onder begeleiding van een intern of extern deskundige – via werkgroepjes zelf de processen in kaart te laten brengen.

Scenario 2: fusie met als doel om de voormalige fusiepartners daadwerkelijk in elkaar op te laten gaan

In dit soort fusie ontstaat feitelijk een nieuwe organisatie. Diverse processen en afdelingen worden geïntegreerd en de zaken gaan flink op de schop. Dat betekent eigenlijk dat de kwaliteitsmanagementsystemen van de fusiepartners niet langer blijven bestaan en dat er een nieuw kwaliteitsmanagementsysteem ontwikkeld en geïmplementeerd moet worden. Dat is een behoorlijke klus, maar biedt ook gelijk nieuwe kansen. Het nieuw te bouwen kwaliteitsmanagementsysteem kan namelijk prima dienen als blauwdruk voor het ontwerpen en inrichten van de nieuwe organisatie.

Natuurlijk hoeft het niet altijd nodig te zijn om bestaande systemen en handboeken volledig over boord te gooien. Veel van de oude systemen en delen uit de handboeken kunnen gebruikt worden bij het inrichten van het nieuwe kwaliteitsmanagementsysteem. Het biedt ook gelijk de mogelijkheid om een effectief en simpel kwaliteitsmanagementsysteem te bouwen. Slim en slank noemen wij dat bij Walvis.

Maar waar moet je beginnen?

Wij adviseren om vooral gebruik te maken van twee aanknopingspunten:

1. Wat zijn de wensen en verwachtingen van de diverse belanghebbenden (cliënten, medewerkers, financiers, ketenpartners)?
2. Uitgaan van processen

Door de wensen en verwachtingen van de diverse belanghebbenden in kaart te brengen en deze wensen en verwachtingen te vertalen naar (kwaliteits)doelstellingen en prestatie-indicatoren ontstaan duidelijke kaders voor het nieuwe kwaliteitsmanagementsysteem. Discussies tussen betrokkenen van de fusiepartners over de inrichting van het nieuwe kwaliteitsmanagementsysteem kunnen worden kortgesloten door te verwijzen naar de vastgestelde kaders, doelstellingen en indicatoren. Het maakt direct duidelijk waartoe het kwaliteitsmanagementsysteem moet gaan dienen: namelijk het kunnen voldoen aan wensen en verwachtingen van de belanghebbenden. Daarnaast leidt het in kaart brengen van wensen en verwachtingen er toe dat het kwaliteitsmanagementsysteem zinvoller wordt ingericht en dat voor iedereen duidelijk wordt dat HKZ en kwaliteit vooral is: tegemoet komen aan wensen en verwachtingen. Dikke handboeken en lange protocollen zijn niet waar het om gaat.

Vervolgens worden de processen vastgesteld die nodig zijn om aan de wensen en verwachtingen te kunnen voldoen en om de organisatie te kunnen besturen. Wij gaan uit van de volgende soorten processen:

- beleids- en besturingsprocessen
- primaire processen
- ondersteunende processen
- verbeterprocessen

Deze processen zijn de leidraad bij het inventariseren en managen van de processen in de nieuwe organisatie en het inrichten van het nieuwe kwaliteitsmanagementsysteem. Het is goed mogelijk om voor de vier groepen van processen werkgroepjes samen te stellen vanuit de verschillende fusiepartners die gezamenlijk de processen in kaart gaan brengen en daar waar nodig vastleggen in procesbeschrijvingen. Daarbij kan steeds worden gekeken naar wat er al is, wat is 'best practise' en wat moeten we nieuw maken. Verder leert men elkaar beter kennen en wordt de integratie bespoedigd. Een eventuele begeleiding hierbij van een onafhankelijke deskundige kan de integratie en de besluitvorming en effectiviteit verder verhogen.

Aansluitend aan het in kaart brengen van de processen kunnen de werkdocumenten zoals de regelingen en protocollen tegen het licht worden gehouden en indien nodig worden aangepast op de nieuwe werkwijzen. Ook dit kan prima via een werkgroepje.

Op basis van bovenstaande punten krijgt het nieuwe kwaliteitsmanagementsysteem vorm en kan het kwaliteitshandboek worden ingericht. Wat dan nog rest is het regelen van de beheersing van het systeem en het implementeren daarvan. Dit zijn over het algemeen bekende terreinen voor de kwaliteitsfunctionarissen.

Fuseren en certificatie

Fuseren kan gevolgen hebben voor de certificatie-audits en herhalingsaudits van de certificerende instellingen (CI's). Bij een fusie zoals beschreven onder scenario 1 kunnen de audits van de CI grotendeels blijven plaatsvinden op basis van de oorspronkelijke contractafspraken totdat de contracttermijn van 3 jaar verstreken is. Wel zal de externe auditor bij de audits alert zijn op de eventuele aanpassingen in het kwaliteitsmanagementsysteem. Hij zal goed letten op de systeembeoordelingen en op de aanpassingen in de ondersteunende processen en eventueel in de primaire processen. Daarnaast zal de auditor ook alert blijven of goed geborgd is dat de zorg- en dienstverlening aan de cliënten niet zal leiden onder de fusie, dan wel tot een minimum beperkt blijft

De fusie biedt ook kansen om nieuwe contractafspraken te maken met de CI's. In overleg met de CI's kunnen de auditdata's van de fusiepartners op elkaar worden afgestemd en kunnen afspraken gemaakt worden over het eventueel verminderen van het aantal auditdagen. Een grote instellingen van bijvoorbeeld 1000 medewerkers vereist over het algemeen minder auditdagen dan het auditten van twee afzonderlijke instellingen met ieder 500 medewerkers.

Bij een fusie zoals beschreven onder scenario 2 ontstaat een nieuw kwaliteitsmanagementsysteem. Het is dan zaak om dat voortijds af te stemmen met de CI's. Als iedere fusiepartner met dezelfde CI een contract heeft, is dat relatief gemakkelijk te regelen. Lastiger wordt het als er twee of nog meer CI's betrokken zijn. Het is dan meestal zaak om in overleg met de CI de lopende contracten op te zeggen en tijdig een nieuw aanbestedingstraject aan te gaan met de CI's.

Fuseren en kwaliteitsfunctionarissen

Natuurlijk is fuseren meer dan het op elkaar afstemmen van kwaliteitsmanagementsystemen of het integreren daarvan. Veelal zijn er in de nieuwe organisatie diverse belanghebbenden betrokken. Denk aan nieuwe bestuurders, managers, teamleiders etc en denk vooral ook aan de kwaliteitsfunctionarissen.

Het komt vaak voor dat iedere fusiepartner zijn eigen kwaliteitsfunctionaris heeft en dat deze met elkaar moeten gaan samenwerken. Veel kwaliteitsfunctionarissen zullen daar geen enkel probleem mee hebben en zullen prima met elkaar door één deur kunnen. Bij de fusies zoals beschreven onder scenario 1 ligt het voor de hand dat de kwaliteitsfunctionaris (eventueel vanuit een nieuwe centrale stafafdeling) ook betrokken blijft bij het organisatieonderdeel waar hij voorheen ook voor werkte.

Bij de fusies zoals beschreven onder scenario 2 ligt het soms wat complexer. Omdat de oude fusiepartners opgaan tot één nieuwe organisatie en er een nieuw kwaliteitsmanagementsysteem moet worden ingericht, is het zaak dat een en ander goed wordt afgestemd tussen de kwaliteitsfunctionarissen. Een bekwame leidinggevende of externe procesbegeleider kan goed helpen bij het inrichten van de nieuwe kwaliteitsafdeling en kan zorgdragen dat individuele belangen en organisatiebelangen met elkaar in balans blijven.

Fusies, HKZ en ondersteuning vanuit Walvis ConsultingGroep

Het ontwikkelen, aanpassen en eventueel integreren van kwaliteitsmanagementsystemen is een kernactiviteit van Walvis. Onze opdrachtgevers ervaren ons als expert ten aanzien van kwaliteit en kwaliteitsmanagement. Daarnaast beschikken wij over ruime ervaring met het begeleiden van veranderingsprocessen.

Als rode draad door de aanpak loopt het psychologisch bij elkaar brengen van de verschillende fusiepartners, hun ideeën, emoties en eventueel verschillende belangen. Goed integreren van verschillende kwaliteitsmanagementsystemen is vooral ook goed integreren van partijen.

Wij kunnen de volgende inhoudelijke en veranderkundige ondersteuning bieden:

Fase 1: organisatieonderzoek

- vaststellen situatie en context, soort fusie, diepgang en mogelijke gevolgen
- krachtenvelden, stimulerende en belemmerende factoren
- inventariseren afspraken met Certificerende Instellingen, eventueel afspraken aanpassen
- inventarisatie van de verschillende kwaliteitsmanagementsystemen:
 - o missie, visie, beleid en doelstellingen
 - o besturingsprocessen
 - o primaire processen
 - o ondersteunende processen
 - o verbeterprocessen

Fase 2: ontwerp (nieuwe of aangepaste) kwaliteitsmanagementsysteem

- afstemmen van visie, missie, kwaliteitsbeleid en kwaliteitsdoelstellingen
- klantwensen in kaart brengen en vertalen naar een managementdashbord
- uitwerken van de besturingsprocessen
- vaststellen van kritische primaire en ondersteunende processen
- uitvoeren van procesrisico-analyses
- vaststellen kaders en inhoud van het kwaliteitsmanagementsysteem en kwaliteitshandboek
- afspraken maken over beheersaspecten van het kwaliteitsmanagementsysteem

Fase 3: implementatie van het (nieuwe of aangepaste) kwaliteitsmanagementsysteem

- uitwerken van de primaire, ondersteunende en verbeterprocessen
- afspraken maken over auditsystematiek en auditplanning

Fase 4: toetsen van het kwaliteitsmanagementsysteem en bijlijpen daarvan

- voorbereiden en uitvoeren van interne audits
- voorbereiden en uitvoeren van de managementreview
- vaststellen van benodigde corrigerende en preventieve maatregelen
- doorvoeren en monitoren van de maatregelen
- voorbereiden van de externe audit

Fase 5: laten uitvoeren van de externe audit van het kwaliteitsmanagementsysteem