

Managen van kwaliteit: onze visie

Inleiding:

Binnen de zorg staat het thema 'kwaliteit' volop in de belangstelling. Vele zorginstellingen beschikken inmiddels over een al dan niet gecertificeerd kwaliteitsmanagementsysteem. Dat een gecertificeerd kwaliteitsmanagementsysteem echter geen garantie hoeft te zijn voor een goede kwaliteit van de zorg- en dienstverlening blijkt uit een in 2007 uitgevoerd onderzoek door onderzoeksbureau Plexus (Zorgvisie, juni 2007).

Volgens ons komt dit niet omdat kwaliteitsmanagementsystemen 'an sich' onzinnig zijn, maar omdat veel organisaties middel en doel door elkaar halen. Veel zorginstellingen zien 'kwaliteit', het behalen van een certificaat en het managen daarvan nog te veel als een doel op zich in plaats van een [middel tot het managen van kwaliteit](#). Het effectief managen van kwaliteit staat of valt echter met de mate waarin het managen van kwaliteit deel uitmaakt van de dagelijkse bedrijfsvoering en aansluit bij de werkprocessen. Voordat we daar op doorgaan, is het echter zinvol om eerst stil te staan bij het begrip 'kwaliteit'.

Definiëren van kwaliteit:

Er zijn inmiddels vele goede en minder goede definities van het woord kwaliteit in omloop. Een greep daaruit:

- *Fitness for use* (geschiktheid voor gebruik) - Joseph Juran
- *Conformance to requirements* (voldoen aan specificaties) - Phil Crosby
- *Geheel van kenmerken van een entiteit dat betrekking heeft op het vermogen van die entiteit om kenbaar gemaakte en vanzelfsprekende behoeften te bevredigen* - NEN EN ISO 8402

En hoewel ieder van deze definities wel een kern van waarheid in zich heeft, zijn ze onvoldoende toepasbaar voor dagelijks gebruik binnen zorginstellingen.

Wij hanteren het uitgangspunt dat een organisatie niet een doel op zich is, maar dat zij haar bestaansrecht ontleent in het [voldoen aan behoeften, wensen en verwachtingen van haar klanten of belanghebbenden \(stakeholders\)](#). Vanuit dat uitgangspunt is het definiëren van kwaliteit plotseling veel eenvoudiger en eenduidiger.

Volgens ons is kwaliteit:

[Voldoen aan de verwachtingen van de interne en de externe klanten/ belanghebbenden](#)

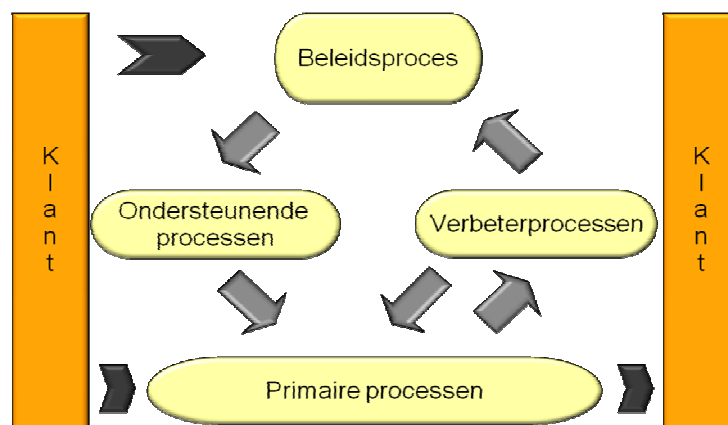
Omdat iedereen in een zorginstelling te maken heeft met interne en/ of externe klanten gaat kwaliteit de gehele organisatie aan. Kwaliteit is dus niet voorbehouden aan de afdelingen of personen die direct contact hebben met de cliënten, laat staan aan de afdeling Kwaliteit. Het is

wel zo dat de medewerkers in het primaire proces uiteindelijk het leveren van kwalitatief goede en veilig zorg waar moeten maken. Dat kunnen zij echter niet als zij hun werk niet goed kunnen doen, bijvoorbeeld doordat ze onvoldoende faciliteiten, materialen of verkeerde informatie aangeleverd krijgen, of dat dat te laat gebeurt. Om dus aan de verwachtingen van de externe klant (= van *buiten* de organisatie) te kunnen voldoen, moeten hun interne leveranciers (= van *binnen* de organisatie) de juiste producten of diensten leveren! Kwaliteit vereist derhalve een georganiseerde en systematische aanpak: [het systematisch managen van kwaliteit](#).

Managen van kwaliteit door middel van het kwaliteitsmanagementsysteem:

Omdat uiteindelijk de gehele organisatie betrokken is bij en verantwoordelijk is voor het leveren van kwaliteit goede zorg- en dienstverlening is het essentieel dat dat systematisch gebeurt, anders dreigt het risico van suboptimalisatie en ieder voor zich.

Een simpel kwaliteitsmanagementsysteem bewijst hierbij zijn waarde. Wij hanteren hierbij het volgende onderstaande model:



[Kwaliteitsmanagement vereist een integrale, systematische aanpak](#)

Het model laat zien dat het managen van kwaliteit een geïntegreerd en samenhangend iets is. Ieder van de vier deelaspecten is nodig voor het managen en leveren van kwaliteit van zorg- en dienstverlening.

Het kwaliteitsmanagementsysteem dient om de klantwensen en -verwachtingen via een aantal processen daadwerkelijk te honoreren. We noemen dit ook wel: '[De goede dingen doen](#)', in tegenstelling tot '[de dingen goed doen](#)', waarbij de nadruk vooral ligt op efficiency, beheersing en conformeren aan regels.

Primaire processen vormen het hart, ondersteunende processen zijn daarbinnen 'leveranciers'

Centraal in het model staan de **primaire processen** waarbinnen de dagelijkse kwaliteit tot uiting komt door aan te sluiten bij de klantvragen, klantwensen en klantverwachtingen. De primaire processen functioneren echter niet in een vacuüm, maar worden beïnvloed en 'gevoed' door **ondersteunende processen** (bijvoorbeeld ten aanzien van faciliteiten, informatievoorziening, huisvesting, medewerkers). De ondersteunende processen fungeren daarbij als leverancier van producten en diensten aan de primaire processen: hun interne klanten.

Een organisatie die zijn primaire en ondersteunende processen goed op orde heeft (de dingen goed doet) én daarbij ook nog eens effectief voldoet aan klantwensen en -verwachtingen (de goede dingen doet) is al behoorlijk op weg in kwaliteitsland.

Managen van kwaliteit sluit aan op visie, missie en strategie

Een effectieve organisatie die wil sturen op kwaliteit zal daarbij ook een **richting** nodig hebben. Vanuit haar visie, missie en strategie ontwikkelt de organisatie een koers. Een organisatie die kwaliteit wil managen heeft daarbij een **kwaliteitsbeleid** nodig, waardoor antwoorden gegeven kunnen worden op vragen als: 'Wie zijn eigenlijk onze (belangrijkste) klanten?', 'Willen ze allemaal hetzelfde?', 'Hoe gaan we om met tegenstrijdige belangen tussen klantgroepen?', 'Waar focussen we de komende tijd op?'. Het formuleren van antwoorden op deze vragen, het nemen van beslissingen en het handhaven van besluiten is per definitie iets wat tot het domein van het management behoort. **Dat maakt de inbrengen van het hoogste management bij het managen van kwaliteit onontbeerlijk.** En voor de goede orde: een kwaliteitsbeleid is dus niet iets wat moet voor een keurmerk, het is een duidelijk hulpmiddel voor het management bij het richten van de organisatie, het nemen van besluiten en het kunnen communiceren daarover.

Tevredenheidsonderzoeken: basis voor het kwaliteitsbeleid

Het belang van het doen van regelmatig onderzoek naar klanttevredenheid wordt nu ook duidelijker ('Wat willen onze klanten eigenlijk? Wat zijn hun expliciete en impliciete wensen en lukt het ons om daaraan te voldoen?').

Visie en beleid zonder een goede operationalisering naar tactisch en operationeel niveau is zinloos. Dan blijft het bij mooie woorden. Hetzelfde geldt voor doelen zonder te meten of deze doelen ook gerealiseerd worden. '*Meten is weten*' is hierbij het adagium en meten of de kwaliteit van de zorgprocessen daadwerkelijk op orde is, is essentieel om blijvend en structureel te voldoen aan de wensen en verwachtingen van de klanten.

Verbeteren: steeds net een stapje verder gaan dan de klanten verwachten

Het model laat verder zien dat het managen van kwaliteit geen statisch gegeven is, maar een continu proces, waarbij de meetgegevens gebruikt worden om zaken te verbeteren of bij te sturen. Het onderdeel 'verbeterprocessen' is dan ook een belangrijk onderdeel van het kwaliteitsmanagementsysteem. Klantwensen en -verwachtingen veranderen in de loop der tijd,

de wijze waarop we tegenwoordig met cliënten omgaan en hun huisvesten is anders dan zeg 20 of 30 jaar geleden, de maatschappij en de eisen die worden gesteld aan de zorg zijn aan verandering onderhevig, de zorg wordt complexer en technologie wordt steeds belangrijk. Het is derhalve ondenkbaar dat een zorginstelling niet meebeweegt met dit soort ontwikkelingen. Veel zorginstellingen proberen dit wel, en starten verbeter- en innovatieprojecten op. Helaas missen deze projecten vaak de steun van het management en sluiten zij onvoldoende aan bij andere aspecten en processen van de organisatie. Daarnaast moeten we onderkennen dat veel interne projectleiders ook de benodigde projectmanagement en veranderkundige vaardigheden missen om projecten succesvol tot een einde te brengen.

Managen van kwaliteit is ook managen van gewenst gedrag en 'walk the talk':

Eerder gaven wij aan dat het effectief managen van kwaliteit staat of valt met de mate waarin het managen van kwaliteit deel uitmaakt van de dagelijkse bedrijfsvoering en werkprocessen. Kwaliteit is geen apart traject, kwaliteit is niet het behalen van een certificaat of keurmerk, kwaliteit is voldoen aan de wensen en verwachtingen van klanten. En dat is iets wat dagelijks gebeurt en onlosmakelijk verbonden is met de reguliere werkzaamheden en het gedrag van medewerkers en leidinggevenden.

Zoals gezegd beschikken veel zorginstellingen inmiddels over een kwaliteitsmanagementsysteem. Het systematisch managen van kwaliteit moet derhalve mogelijk zijn binnen deze instellingen. Helaas lukt dat toch vaak niet zo goed. Zoals eerder aangegeven komt dat volgens ons vooral doordat het kwaliteitsmanagementsysteem en het onderwerp kwaliteit nog teveel wordt gezien als iets bijzonders en eenmaligs, waardoor te weinig verbinding wordt gelegd met het dagelijks werk en de intrinsieke motivatie van de medewerkers. Daarnaast wordt binnen veel zorginstellingen rond het thema kwaliteit de nadruk gelegd op beheersing, registraties, efficiency en borging en te weinig op interne en externe klantgerichtheid. De nadruk is hierdoor doorgeslagen naar 'De dingen juist doen' terwijl het er volgens ons dus juist om gaat om 'De juiste dingen doen voor de klant'.

Door kwaliteit te definiëren in termen van klantgerichtheid en klantgericht handelen, wordt duidelijk dat het niet alleen gaat om systemen en structuren, maar om het dagelijks handelen. Handelen wat tot uiting komt in gedragingen en via communicatie en interactie. Veel medewerkers doen 'van nature' en uitzichzelf al dat wat juist en wenselijk is, maar we moeten ook onderkennen dat er ook medewerkers (en leidinggevenden) zijn, die wel wat correctief of motiverend gedrag kunnen gebruiken. Veel medewerkers laten zich bij hun dagelijks handelen leiden door wat ze zien bij hun leidinggevende en het hoger management (rolmodel). Waarom zou je je als medewerker klant- en servicegericht opstellen, als het management laat zien dat kwaliteit nu eenmaal moet omdat het moet, zonder daar zelf verbinding mee te hebben? Andersom werkt het ook: op het moment dat bestuur en management duidelijk maakt en laat zien dat kwaliteit er echt toe doet en consistent is in woord en daad, stimuleert dat veel mensen om er in mee te gaan.

Tot slot:

In dit artikel staat het uitgangspunt centraal dat kwaliteit niet iets bijzonders is wat 'erbij komt', of een apart project is van bijvoorbeeld de kwaliteitsfunctionaris. We hebben aangegeven dat kwaliteit iets is wat iedereen binnen een zorginstelling aangaat en onlosmakelijk verbonden is met het dagelijks werk. Juist omdat de gehele organisatie betrokken is bij het managen van kwaliteit is het zaak dat dit systematisch wordt aangepakt en aangestuurd. Het en der incidenteel oppakken van verbeterprojecten zonder goede aansluiting bij andere aspecten van de organisatie werkt vaak niet goed.

Het gaat dus uiteindelijk om én de juiste systemen en structuren én om het juiste gedrag, de juiste mindset en voldoende competenties.

Vanwege die integraliteit is het managen van kwaliteit en het sturen en ontwikkelen van klantgericht gedrag dan ook bij uitstek een managementverantwoordelijkheid.