

# Walvis Geluiden

Winter 2005

Dit is een uitgave van Walvis ConsultingGroep

## Koplopers in kwaliteit

In dit bijzondere nummer van WalvisGeluiden komen vier directeuren en een hoofd stafbureau aan het woord over hun ervaringen met certificeringstrajecten. Ze zijn koplopers en horen bij de eersten in hun sector die ervoor gezorgd hebben dat het kwaliteitsniveau van de zorgverlening voldoet aan de normen. Ook voor de mensen van Walvis Consultinggroep een heuglijk feit, want zij hebben deze organisaties van begin tot eind begeleid. Hoe is het certificeringstraject verlopen? Wat waren de 'doorbraakmomenten', waar viel het tegen? Hieronder leest u wat zij ervan vonden: Hans Bax, directeur van Estinea (gehandicaptenzorg), Jeroen Berkhout, directeur Stichting Instituut voor Maatschappelijk Welzijn Breda e.o., Johan Brongers, directeur van Stichting Wel-Com en verantwoordelijk voor de werkorganisatie Compaen, Leon Hoeben, algemeen directeur Stichting Maatschappelijk Werk Dommelregio en Thieu Verhagen, hoofd stafbureau bij de Pompestichting (forensische psychiatrie).

### Hoe kijkt u op het kwaliteitstraject terug, aan welke specifieke taken heeft u als directeur leiding gegeven, hoe heeft u dat ervaren?

**Johan Brongers** Het was een enerverend en intens traject. Ik heb er veel van geleerd, vooral omdat je op een andere manier naar de organisatie gaat kijken. Ik heb me vooral bezig gehouden met de pdca-cyclus. Dat was een boeiende ervaring. We waren al goed in plan en do, maar checken en bijstellen was niet onze sterkste kant. We zijn een instelling die vooral op doen is gericht, daar vragen cliënten en medewerkers ook om, maar nu ben ik veel meer op de totale cyclus gaan focussen. We hebben een completer inzicht op de organisatie gekregen, ik zie nu ook meer hoe cliënten en ketenpartners tegen ons aankijken. Ook het tevredenheidsonderzoek bij zowel medewerkers als klanten was een boeiende ervaring. We zien nu in hoe je de gebaande paden moet verlaten, jezelf nieuwe, meetbare doelen kunt stellen. De certificering is een mooi begin, er zijn nieuwe elementen in onze bedrijfsvoering gekomen, waar we sterker van zijn geworden. Maar het leerproces is nog maar pas begonnen.

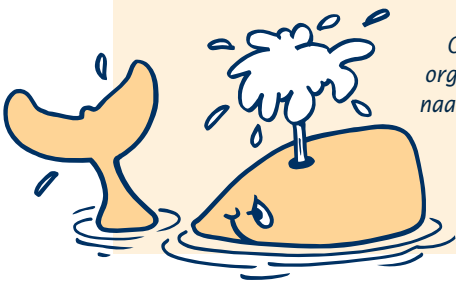
**Leon Hoeben** Om te beginnen moet ik zeggen dat ik zelf geschoold ben op het gebied van kwaliteitsmanagement volgens het INK-managementmodel, dus ik dacht: dat doe ik zelf wel even. Dat was bij de start in mei 2002. Maar na een half jaar zag ik in dat het op die manier niet zou lukken, ik zocht contact met andere instellingen en kwam tot de conclusie dat ik hulp van buitenaf nodig had en dat het traject volgens de HKZ normen anders zou moeten

lopen. Ik maakte een afspraak met Walvis ConsultingGroep voor begeleiding en ondersteuning. Ik dacht dat ik als directeur ook wel als kwaliteitsmanager zou kunnen optreden, maar dat werkte niet: ik kreeg het veel te druk en kwam door die dubbele functie ook nog eens in een hiërarchisch relatie met mezelf terecht. Dat werkte natuurlijk niet. Het betekende dat het hele proces daardoor flink werd vertraagd. Tijdens een conferentie over kwaliteit waren er van die succesverhalen, in mijn bijdrage heb ik benadrukt dat je kwaliteit er niet zo maar even bij doet, maar ja, ik ben eigenwijs, je ruikt ergens aan en denkt dat je de oplossingen wel weet. Dat is dus niet zo.

Het bleek dat we weliswaar een mooi handboek hadden, maar niets van wat ik had verteld was bij de mensen blijven hangen. Dat was een flinke dip voor me. Carla Walvis had me wat dat betreft

→ Lees verder op pagina 2

## Vissen naar Cultuur



*Op zoek naar de cultuur in de organisatie is als een vis op zoek naar water. Hij zoekt overal: achter stenen, koraal en planten. Wat hij niet in de gaten heeft, is dat hij erin zwemt.*

## Je ziet het pas als je het door hebt

Als deze uitspraak ergens voor geldt dan wel voor kwaliteitstrajecten. Voor ons als consultants is het altijd weer spannend hoe dit inzicht zo snel mogelijk te helpen creëren bij onze klanten. Ook wetend dat het z'n tijd nodig heeft en dat de klant graag zou willen dat het omgekeerd was; eerst doorhebben en dan zien. Concreet denk ik hierbij aan drie typische momenten; in het begin waarin directies soms iets te eenvoudig denken over het traject, het regelen met een functionaris en denken dat het met een paar documentjes is gebeurd. Met als gevolg dat de kwaliteitsman/vrouw er alleen voor staat of althans dat gevoel heeft. Zo'n tweede moment; we doen voor de medewerkers en dan langzamerhand dat inzicht; verrek het gaat over ons! En dan dat derde moment; het "moeten" slaat om naar het "willen", dat is het moment dat er winst ervaren wordt ondanks al het werk. Drie mooie momenten die de sprekers in onze nieuwsbrief vast hebben meegemaakt en waar wij als consultants het voor doen!





Leon Hoeben

*'Als je heel ambitieus bent en snel vooruit wil sla je, voordat je het weet, een belangrijke stap over'*



Hans Bax

*'Ik beloofde altijd al veel maar ik beloof nu in het openbaar'*



Jeroen Berkhout

*'We zullen ons minder laten verrassen en meer voorbereiden op wat we op ons af zien komen'*



Johan Brongers

*'De werkelijke samenhang zie je pas later, als het eindresultaat van alle acties zichtbaar wordt'*



Thieu Verhagen

*'Het benoemen van proceseigenaren heeft veel helderheid gegeven'*

Vervolg van pagina 1

best een schop onder mijn kont mogen geven, mogen zeggen: je doet het echt helemaal verkeerd. Maar ze bleef vriendelijk.

**Hans Bax** Eigenlijk zijn we al vier jaar geleden aan het kwaliteits-traject begonnen, we hebben het heel zorgvuldig voorbereid, want we wilden dat het kwaliteitssysteem vanaf het begin in de organisatie zou beklijven: anders heeft het geen zin. Ik vond al een tijdje dat de inhoud van de zorg al wel goed geformuleerd was, maar dat we aan het kwaliteitssysteem moesten gaan werken om die zorg ook te bewaken. We hebben er dan ook erg mee geworsteld hoe we het moesten aanpakken. Toen de HKZ kwam kozen wij ervoor om daar gefraseerd aan te gaan werken: het papiertje is leuk, maar dat is alleen maar de externe bevestiging dat het klopt. Dat was niet het doel, wel het systeem als zodanig en vooral de transparantie daarvan. Ik ben er dagelijks bij betrokken, maar heb wel meteen een kwaliteitscoördinator aangesteld. Toen we van MKG naar HKZ gingen hebben wij Walvis ConsultingGroep ingeschakeld, want de certificering is een heel complex proces, dat is een andere wereld dan onze zorgwereld. In overleg met Walvis ConsultingGroep hebben we ervoor gekozen om onze ambitie te blijven volgen en zo het certificaat binnen te halen. We zijn nu klaar. Twee andere belangrijke ervaringen: onze hele organisatie is nu enthousiast voor HKZ, we hebben ons streven dus aannemelijk kunnen maken, volgens mij omdat het managementteam elke keer

als er iets over kwaliteit werd verteld daarbij aanwezig was. Bij de interne audits werden mensen van de werkvloer opgeleid tot interne auditor, dat bleek een succes. Eerst onwennig, zo'n dialoog van collega's tegenover elkaar, nu in heel verschillende rollen. Werkte dat? Ja, het heeft bijgedragen tot de totale acceptatie, want opeens begonnen ze het leuk te vinden. HKZ wordt nu niet meer als bureaucratisch systeem ervaren, maar het is gaan leven. Je moet vanuit de leiding je betrokkenheid tonen, maar de verdienste van de certificering is de verdienste van alle medewerkers met elkaar. We doen het samen, dat moet je vooraf goed uitstralen, en niet nadat je al begonnen bent.

**'Werkers in het primaire proces voeren zaken soms heel verschillend uit'**

**Jeroen Berkhout** Ik had geen specifieke taken in het proces, daar is een staffunctionaris voor vrijgemaakt. Wij hebben ruim twee jaar voordat we gecertificeerd raakten het besluit genomen als management om het certificeringstraject in te gaan, onze valkuil was een beetje het cyclisch maken van het proces, daar worstelden we mee. Gezien alle ontwikkelingen in de markt van welzijn en zorg zagen we wel in dat kwaliteit, of borging of hoe je het maar wil noemen steeds belangrijker zou worden. We hebben dit besluit vanuit die overwegingen dus heel top-down genomen. Hoe hebben we het vervolgens gedaan? Er is veel bilateraal contact geweest tussen mij en mijn kwaliteitsmanager, naast het op een gegeven moment inbedden van een kwaliteitsonderwerp als vast agendapunt in het managementoverleg. En op een

aantal cruciale momenten in het traject hebben we presentaties verzorgd, waarin ik ook een stevige rol heb gespeeld richting het personeel. Als je op het traject terugkijkt dan is het een enorme inspanning geweest, vooral ook door ons 'grote schoonmaakbeleid'. We hadden namelijk zelf het idee dat we voor zeventig procent wel klaar waren maar dat viel een tikje tegen, er moest toch nog heel veel gebeuren om volledig aan alle criteria en normen te voldoen.

**Thieu Verhagen** Mijn directeur heeft me gevraagd of ik het kwaliteitstraject wilde trekken, en dat heb ik met veel plezier gedaan. Met name omdat ik al langere tijd van mening ben dat in een instelling als de onze heel veel zaken te impliciet zijn terwijl ik het juist belangrijk vind om processen te expliciteren. Bijvoorbeeld: hoe verlopen zaken in het primaire proces, van intake tot en met de evaluatie van de behandeling. Dat is in feite ook waar de HKZ certificering voor staat. Dus daar zijn we mee aan de slag gegaan. Het was veel werk, voor een deel ook taai werk, maar het resultaat is dat we die processen inderdaad beter in beeld hebben gekregen. Je loopt soms tegen tegenstrijdigheden aan die je op een of andere manier moet zien op te lossen zoals onduidelijkheden in de intakeprocedure of dat werkers in het primaire proces zaken soms heel verschillend uitvoeren. Door die processen expliciet te maken is de discussie over hoe we het nu eigenlijk willen hebben goed op gang gekomen, dat heeft de zaak aanzienlijk verhelderd.

## 2 Als je in zo'n traject zit begrijp je soms pas achteraf wat er is gebeurd. Om met Johan Cruyff te spreken: je ziet het pas als je het door hebt.

**Leon Hoeben** Toen we begonnen, waren we erg optimistisch ten aanzien van het resultaat, maar tot aan de interne audits bleken er flink wat beren op de weg te zitten, die de gang naar certificering verhinderden. Pas toen Walvis ook het kwaliteitsmanagement voor ons ging uitvoeren, kwam er een versnelling in het traject, zodat we richting certificering konden. Wat ik zowel van Carla als van Loretta (beiden van bureau Walvis), als heel aangenaam heb ervaren is dat ze niet als vakidioten te werk zijn gegaan maar dat er af en toe ook ruimte was voor reflectie op andere organisatievraagstukken, en op het management. Tijdens het traject veranderen de inzichten, moesten er meer puntjes op de i worden gezet. Van de interne organisatie klopte eerst helemaal niets, maar later vielen alle stukje van de puzzel op hun plaats, zodat ik niet langer bang was voor de externe audit. Eerst leek het certificeringsidee alleen een hobby van mij, maar later merkte ik dat het duidelijk iets van de hele organisatie was.

**Johan Brongers** Het meest ingewikkeld was de systeembeoordeling en de samenhang tussen de verschillende elementen daarvan. Je bent ermee voortdurend mee bezig, je praat erover, maar de werkelijke samenhang zie je pas later, als het eindresultaat van alle acties zichtbaar wordt. Ik ben niet zo gek op regels en procedures en het waren er behoorlijk veel, zestig registraties om precies te zijn. Dat hebben we teruggebracht tot vijfendertig. Soms is het moeilijk om nut en noodzaak vast te stellen en vanuit ieder onderdeel gezien leek alles even interessant, maar achteraf blijkt dat niet alles evenveel toevoegt. In het begin heb je het idee dat je tegen een berg van procedures, normen en losse regeltjes aankijkt, nu is het wel degelijk een samenhangend systeem geworden.

**Hans Bax** Op een gegeven moment stopt het proces. Als projecten langer dan een jaar duren is het resultaat niet goed zichtbaar en mensen willen resultaat zien van de directie. Over het opbouwen en implementeren hebben we ruim vier jaar gedaan en nu is het resultaat, de certificering, volbracht. Maar om het proces levend

te houden moet je tussendoor succesjes boeken, fases afsluiten en daar aandacht aan besteden, een middagje voor organiseren. Laten zien wat klaar is en wat er daarna komt. Dat hebben we een aantal keren gedaan, maar daar hadden we wel signalen vanuit de organisatie voor nodig. Vaak was er iets afgesproken en dan gebeurde het gewoon niet. De kunst is om mensen duidelijk te maken dat het niet om het papiertje gaat, maar om het kwaliteitssysteem als zodanig. Ik zag zelf die grote lijn wel, maar als er dan mensen afhaken en niet komen opdagen als je hoopt dat ze er zijn, dan schrik je je dood. Dan wil ik weten waarom ze er niet zijn. Is er geen belangstelling? Voelen mensen zich toch niet betrokken? Twee jaar geleden nog bleek dat mensen dachten dat het kwaliteitssysteem iets is van het centraal bureau, niet van de leiding. Ik heb nu interne auditors benoemd die ik inzet als ambassadeurs. Dat werkt.

**Jeroen Berkhout** Er zijn wel eens van die momenten geweest dat je door de bomen het bos niet meer ziet, omdat je ontzettend bent gefocust op de dingen die nog moeten en daardoor een beetje het overzicht kwijtraakt op wat er al wel is gerealiseerd. En soms raak je ook in verwarring omdat je weer nieuwe informatie krijgt en blijkt dat wat je achter de rug hebt toch nog niet helemaal in orde is. Als je dan weer afstand neemt en het totaal overziet dan blijkt weer dat je toch veel verder bent dan je dacht. De start van het traject was niet geweldig, dat had ook te maken met het draagvlak in de organisatie, ook bij het managementteam, lang niet iedereen was ervan overtuigd dat zo'n traject echt van belang is en het duurde daarom wel even voor het traject daar een goede voedingsbodem had. Dat was een beetje werken tegen de verdrinking, het werd lang ervaren als het kunstje van de kwaliteitsmanager en de directeur. Dat is een valkuil waarover ik ook in andere organisaties wel hoor. De omslag naar 'kwaliteit is ook van ons' heeft dan ook wel een tijdje geduurd. Waar we op moeten blijven letten is of kwaliteit voor de medewerkers meer vanzelfsprekend wordt, dat het uit de 'examensfeer' komt.

## 'Kwaliteit moet uit de "examensfeer"'

**Thieu Verhagen** Dat beeld herken ik. Maar ik heb niets als nutteloos ervaren, al moet ik over het HKZ certificatieschema wel zeggen dat ik dat nogal detaillistisch vindt, dat zou wat mij betreft wel iets meer over grote lijnen mogen gaan. Er zitten bovendien nogal wat dubbelingen in, dezelfde onderwerpen, op verschillende plekken, steeds net iets anders geformuleerd. Daar mag de stofkam nog wel even doorheen. Maar verder heb ik geen moment het gevoel gehad met iets nutteloos bezig te zijn, integendeel.

## 3 Kunt u aangeven wat in uw instelling 'doorbraakmomenten' zijn geweest in het bereiken van het resultaat? Waren dat ook de meest leerzame momenten en/of zijn er andere momenten geweest en waar gingen die dan over?

**Leon Hoeben** De eerste doorbraak voor mij was: ik kan het niet zelf. De tweede: het staat op papier maar het leeft niet bij de anderen. En de derde: Je hebt een kwaliteitsmanager nodig om je naar de kwaliteit te brengen. De vierde betreft de interne audits. Het meest leerzame vond ik de interne audits: kwaliteit zonder bepaalde procesgang wordt nooit een echt kwaliteitstraject. Zorg dat je bij alles de implementatie een plek geeft. Als je heel ambitieus bent en snel vooruit wil sla je voor je het weet een belangrijke stap over.

**Johan Brongers** Ik zie het eigenlijk meer als hoogtepunten in het traject. De interne audits vond ik een mooie belevenis, de gesprekken die daarover gevoerd werden ook. Het feit dat de ene proceseigenaar geïnterviewd wordt door andere, dat collega's in een andere verhouding tot elkaar komen te staan, dat je ook zelf moet



aantonen wat je doet, dat komt niet zo vaak voor en ik vond het leuk om dat te delen. Ook het medewerkerstevredenheidsonderzoek vond ik een mooie ervaring, omdat je daardoor in ons geval kon zien hoezeer het hele traject door de organisatie wordt gedragen.

**Hans Bax** Walvis ConsultingGroep heeft nog een keer een extra rondje gemaakt, en met elk team nog eens in een paar uur alle facetten van het systeem en het nut van de certificering doorgenomen. Nog eens uitgelegd wat dat nu eigenlijk betekent. Dat was op het moment dat wij ons afvroegen of het allemaal wel klopte; er waren signaaltes van onvrede, er was twijfel, en dan moet je er weer even helemaal mee aan de slag. Er waren niet zozeer doorbraakmomenten als wel momenten dat we ons als leiding realiseerden dat we iedere twijfel bij de achterban moesten wegnemen, uitvinden of ze nog 'bij ons waren' of niet. Zodra er maar ergens ruis ontstond hebben we dat opgepakt.

**Thieu Verhagen** Ik denk dat er twee van die momenten zijn geweest. Het eerste was toen we proceseigenaren benoemd hebben. Omdat veel van de processen waar het om gaat als het ware dwars door de hiërarchische en functionele lijnen van de organisatie heenlopen is niet altijd even duidelijk wie nu waarvoor verantwoordelijk is. Daardoor zaten mensen soms op elkaar te wachten of naar elkaar te wijzen. Het fenomeen van proceseigenaren maakt duidelijk wie verantwoordelijk is voor welk proces. Dat is een belangrijk moment geweest. Een ander doorbraakmoment waren de interne audits. Doordat zes auditoren gesprekken hadden met een groot aantal medewerkers is het certificatieproces en het kwaliteitsdenken veel meer gaan leven.

#### 4 Is uw (de) cliënt er beter van geworden of wordt die er beter van? En zo ja hoe kijkt u daarnaar?

**Leon Hoeben** Dat is zo, maar niet omdat we een certificaat hebben. Het bezig zijn met het kwaliteitstraject, plus de implementatie, plus scholing en vorming hebben tot een mentaliteitsverandering geleid. We zijn vraaggericht geworden, denken meer vanuit de cliënt, en niet vanuit methodische vaardigheden. We zitten niet meer achter ons bureau te wachten op de cliënt, maar manifesteren ons naar buiten toe. Daardoor krijg je meer op je af, kun je ook zelf het initiatief nemen ergens op af te stappen. Daar zijn we al anderhalf jaar mee bezig, dat heeft ook landelijk aandacht getrokken. Ik kan rustig stellen dat we bij de koplopers horen, en dat geeft een goed gevoel.

**Johan Brongers** Cliënten worden er beter van, want onze hulpverleningsprocessen zijn beter ingericht. We vragen meer naar de ervaringen van onze cliënten en stemmen daar het beleid op af. Details zijn belangrijk, vooral bij individuele hulpverleningen, maar ook het reflecteren op wat je doet. Intervisie van de maatschappelijk werkers onderling is onontbeerlijk, dat blijven we doen. Er is sprake van een wachtlijst; in dit kader is tijd kostbaar en de klok onverbiddelijk, maar dat betekent niet dat je aandacht voor je eigen functioneren opzij moet zetten.

**Hans Bax** Of dat zo nu al zo is kan ik niet beoordelen, maar dat hij er beter van gaat worden, dat staat vast. Omdat ik zoveel op tafel heb gelegd kan die cliënt nu namelijk precies zien wat ik aan het doen ben. Dat leidt ook meteen tot discussies, dat kan niet anders, maar gegeven het feit dat mijn bedrijf nu als het ware helemaal open ligt, ga ik die discussie ook niet uit de weg. En dan wordt het vanzelf beter. Ik beloofde altijd al veel, maar ik beloof nu in het openbaar. Doordat wij in kwaliteit toenemen, wordt ook de kwaliteit voor de cliënt beter. Dat is in mijn beleving een één op één effect. Maar het is wel een effect op termijn.

**Jeroen Berkhout** Ik denk dat die er in afgeleide zin beter van wordt. Als je de gemiddelde cliënt vraagt kun u merken dat wij een

## Publicatie GGZ Nederland

In samenwerking met GGZ Nederland heeft Walvis ConsultingGroep de GGZ handreiking geschreven: 'Leren door Benchmarken'. U wordt bij het lezen hiervan, na een korte theoretische uitleg, meegenomen in het proces van benchmarken met alle succesfactoren, haken en ogen, tips en trics. Ervaringen uit lopende benchmarkprojecten in de GGZ maken het verhaal concreet en herkenbaar.



kwaliteitstraject hebben doorlopen dan zal die je aankijken met een blik van waar heb je het over? De cliënt wordt er beter van omdat onze dossiers veel inzichtelijker zijn, omdat de overdraagbaarheid van informatie veel groter is geworden. Omdat we beter vastleggen wat we doen. En de stem van de cliënt wordt veel beter gehoord, met name door ons klanttevredenheidsonderzoek, dat wij maandelijks doen, en wat een heleboel informatie oplevert over de pijnpunten die de cliënt in de organisatie ervaart. Als je daarmee iets doet wordt het voor de cliënt steeds beter. Maar om een op een te zeggen of hij ervaart dat hij er zelf beter van is geworden, waarschijnlijk niet. Maar wij treden als organisatie onze cliënt beter tegemoet, we luisteren veel beter dan in het verleden nog naar de signalen die cliënten afgeven over hoe onze organisatie opereert. In die zin wordt hij er zeker beter van.

**Thieu Verhagen** Ik denk zeker dat de cliënt er beter van wordt. Voor de cliënt is het nu duidelijker wat hij van ons als hulpverleners kan en mag verwachten, op welke manier hij bejegend gaat worden, wat zijn rechten en plichten zijn. Dat was eerder minder duidelijk, met name de eenduidigheid in bejegening en in rechten en plichten was niet altijd even groot, dat is nu zeker verbeterd.

#### 5 Hoe kan het kwaliteitssysteem u voor de toekomst van dienst zijn?

**Leon Hoeben** Ik denk dat je als cliëntgericht en ondernemende organisatie een steeds hoger niveau bereikt, dat heeft een spiraal-

### COLOFON

Walvis Geluiden is de nieuwsbrief van Walvis ConsultingGroep

**Foto's en illustraties:** Walvis ConsultingGroep  
**Vormgeving en productie:** Sypro Media Groep bv, Zutphen  
**Eindredactie en productie:** Adviseurs Associatie, Amsterdam



Walvis ConsultingGroep  
partner HKZ



Walvis ConsultingGroep  
kennispartner Instituut  
voor Nederlandse kwaliteit

werking en of daar een plafond in zit, ik weet het niet. De sector zit in een hoek waar participatie, medezeggenschap, inspraak en mondigheid van de cliënt niet meer te stoppen zijn. De nazorg moet nog op gang komen. De kinderen van nu zijn straks andere hulpvragers, daar zijn weer heel andere normen op van toepassing. Voor de middellange termijn, voor de komende drie of vier jaar zal op dezelfde onderdelen onze kwaliteit getoetst en verbeterd blijven. Maar het kan ook zijn dat we over vier jaar het hele handboek moeten herschrijven. Past HKZ nog bij de maatschappij van straks?

**Johan Brongers** Ik denk dat de organisatie als geheel zowel welzijn als hulpverlening in de loop der jaren gecertificeerd zullen worden. We hebben te maken met een turbulente markt, waar van alles aan de gang is; denk alleen maar aan de individualisering en de toenemende claimcultuur, dat zijn ontwikkelingen waar we steeds meer mee te maken zullen krijgen. Alleen als je je eigen 'huishouden' op orde hebt kun je de vragen van de toekomst beantwoorden. Ik kies voor het totaalproces, vanuit onszelf, vanuit de klant. Ander aandachtspunt is voor de lijn van innovatie en ontwikkeling, hoe gaan we daarmee verder. Wat de cliënt van dat alles zal merken is dat hij te maken krijgt met een organisatie die steeds professioneler is gaan werken. Onze maatschappelijk werkers deden altijd al hun best, maar we zijn veel beter geworden in de informatiesystemen en in het stellen van prioriteiten. De cliënt kan dat merken aan de manier waarop hij wordt benaderd. In de komende jaren zal dit beter worden omdat we in kunnen gaan op de behoefte van de cliënt.

**Hans Bax** Het is een continu ontwikkelingsproces. Ik ben van huis vertrokken, meer nog niet eigenlijk. Ik kan geen koffiedik kijken. We sleutelen aan alle kanten aan de mondigheid van de cliënt en vervolgens moeten we die cliënt af en toe ook vertellen dat hij als hij een volwaardig burger wil zijn ook wordt geconfronteerd met lusten en lasten. We hebben de afgelopen jaren erg gefocust op die lusten en niet op de lasten, dus er moet af en toe een bittere pil geslikt worden. Meer privacy, meer woonruimte, vakantiemogelijkheden, soms moet je daarover plussen en minnen en dat valt niet altijd even goed. Wat is volwaardig burgerschap? Iemand met een bijstandsuitkering kan ook niet met vakantie. Daar zitten nog veel discussiepunten. Ik ben heel benieuwd naar mijn volgende cliënttevredenheidsonderzoek. Dat is tot nu toe extreem hoog, maar nu er een aantal dingen niet meer kunnen, vakanties, begeleide uitstapjes, sluit ik niet uit dat we voor het eerst met een lagere score uitkomen. Maar dan heb ik een alibi om weer wat te doen. We moeten steeds weer de confrontatie opzoeken; klopt het wat we gedaan hebben? Wordt de client binnen vijf jaar op een beter kwaliteitsniveau behandeld, absoluut, dat is al zo. Of dat ook bewijsbaar is

gaan we nu onderzoeken via het kwaliteitssysteem. Want het verschil tussen feelings en facts is in een organisatie als de onze natuurlijk heel groot.

**Jeroen Berkhout** De certificering is een begin, geen eind. Als het ons lukt het proces cyclisch te houden, want dat is spannend, dan zijn we beter op de hoogte van wat er met onze cliënt aan de hand is, zijn we ons meer ervan bewust hoe en of we efficiënt en effectief werken, voeren we meer regie over ons eigen beleid en laten we ons minder leiden door de waan van de dag. Ik heb net twee dagen achter de rug met ons MT over het volgende meerjarenbeleid. Het feit dat we gecertificeerd zijn betekent dat we, als je kijkt naar ontwikkelingen als het minder vrijblijvend gesubsidieerd worden, meer marktgericht werken, dan hebben we een krachtig verkoopargument. Omdat we ons meer oriënteren op onze omgeving, meer oog hebben voor kansen en bedreigingen, dan zal over vijf jaar onze beleidsregie en daarmee ook de analyse van onze omgeving cyclischer geworden zijn. We zullen ons minder laten verrassen en ons meer voorbereiden op wat we op ons afzien komen.

**Thieu Verhagen** Waar we nu vooral mee bezig zijn is de vraag hoe kunnen we het certificeringsproject vertalen in iets dat voortdurend aandacht krijgt in de organisatie. Wat ik op dit moment met name nastreef is dat kwaliteitszorg onderdeel wordt van de planning- en controlcyclus. Ik wil dat managers en medewerkers kwaliteit beschouwen als iets dat een integraal onderdeel is van het werk, niet iets dat je erbij doet, of ernaast. Kwaliteit komt niet van buitenaf, het moet onderdeel zijn van het dagelijks werk en de aandacht. Als je dat hebt bereikt dan verhoogt dat automatisch het kwaliteitsniveau van je hele organisatie.

## 'Het verschil tussen feelings en facts is groot'

**6 Heeft u het feit dat uw instelling zo ver is gekomen gevierd met uw medewerkers, en hoe? Wat geven ze u terug, heeft u het gevoel dat ze trots zijn op wat er is bereikt?**

**Leon Hoeben** We organiseren een bijeenkomst met beleidsambtenaren, colleges van B & W, bestuurders van andere contractpartners en de mensen die bij het traject betrokken waren, want we willen laten zien dat we het gehaald hebben.

De dag dat we zouden worden voorgedragen voor de certificeringen hebben we een mail gestuurd naar alle medewerkers met de complimenten voor de manier waarop ze in het traject zijn meegegaan. Ik heb ook heel veel mails teruggekregen met teksten als: het was spannend, het was hard werken, maar nu krijgen we wat we verdienen.

**Johan Brongers** We hebben het uitvoerig gevierd. Ter gelegenheid van de certificering hadden we voor mensen uit de beroepsgroep een ronde tafelgesprek georganiseerd en ook de commissaris van de koningin, Hans Alders, was daarbij aanwezig. Hij reikte het certificaat uit en toonde zich aangenaam verrast dat hij dat kon doen aan een welzijnsinstelling. Verder hebben een groot feest gehouden met veel genodigden: alle medewerkers, ketenpartners, gemeenteraadsleden, vrijwilligers. De medewerkers zijn trots op wat we hebben bereikt, ze komen naar je toe met felicitaties, je kunt de waardering van hun gezicht lezen, dat is heel mooi.

**Jeroen Berkhout** We hebben het bescheiden gevierd in de wetenschap dat er nog veel moet gebeuren. We hebben een bijeenkomst georganiseerd met alle medewerkers en een aantal partners uit de stad, samenwerkingsrelaties, externe betrokkenen, en we hebben het certificaat laten uitreiken door de wethouder van de grootste gemeente die ons subsidieert, Breda. Die heeft iets gezegd over kwaliteit en het belang van onze organisatie. Onze medewerkers hebben dat ervaren als een pluim op de hoed, en nog wel van onze

## Publicatie Partos

Partos, branchevereniging voor particuliere internationale samenwerking heeft in samenwerking met Walvis ConsultingGroep en drie andere bureaus een aantal instrumenten ontwikkeld voor haar leden. De instrumenten zijn gebundeld in de brochure; 'bedrijfsvoering van Partos leden'.



belangrijkste financier. Wat de medewerkers betreft: het gevoel van acceptatie is gegroeid, maar zeker nog niet optimaal; een deel van de kritiek op de bureaucratie van dit soort systemen is blijvend; mensen zijn trots, maar ook kritisch, maar ook dat hoort ook wel een beetje bij het vakgebied.

**Thieu Verhagen** We zijn in mei gecertificeerd, en daar is diezelfde avond blij tussen mensen heen en weer gebeld, maar we hebben er niet gezamenlijk een borrel op gedronken. In oktober hebben we een minisymposium gehouden, waarin het certificaat officieel is uitgereikt door Andrée van Es, dat is de voorzitter van GGZ Nederland, de directeur van GGZ Nederland, Jos de Beer, was daar ook en Laurie Ickenroth, directeur van HKZ en uiteraard was Walvis vertegenwoordigd, in de persoon van Rob Lubbers. Er zijn een aantal voordrachten gehouden, we hebben er luchtig en feestelijk bij stilgestaan. De medewerkers zijn zeker trots op wat we hebben bereikt, dat merk je bijna dagelijks, ik krijg regelmatig vragen over het aanpassen van ons briefpapier: waarom hebben het we het HKZ logo nog niet in onze personeelsadvertenties, dat soort dingen. Het leeft, kortom.

## 7 Wat zou u uw collega-directeuren mee kunnen geven vanuit uw eigen ervaring?

**Leon Hoeben** Zoek deskundige hulp van buitenaf, ook al kost dat geld. Benoem iemand die zich volledig op het kwaliteitsmanagement kan storten. Zorg dat handboek en implementatie hand in hand gaan. Betrek de mensen erbij, bij wijze van spreken nog voor het handboek geschreven is. Want het primaire proces moet van de mensen zelf

komen. Verwachtingen zijn vaak hooggespannen, maar het traject heeft tijd nodig. Het is als bij de betere wijnen: die hebben tijd nodig om te rijpen.

**Johan Brongers** Tegen mijn collega's die dit traject nog niet hebben afgelegd zou ik willen zeggen: stap er maar in, het is lastig maar boeiend, en als je zin hebt om te leren – en bij mij is dat de basisfilosofie van mijn handelen - dan moet je het al helemaal doen. Dat neemt niet weg dat gevoel voor het werk voorop moet blijven staan.

**Jeroen Berkhout** Als je nog niet begonnen bent dan moet je als de bliksem aan de slag, daar komt het eigenlijk op neer. Zorg dat je er tijd voor vrij maakt, zorg dat je draagvlak creëert. Als je over vier jaar nog niet bent gecertificeerd ga je echt problemen krijgen.

**Hans Bax** Dat het leuk is. Omdat het een permanente dialoog met mensen is. Een systeem op zich is heel saai, maar als je het hebt over het ontwikkelen van mensen, het optimale eruit zien te halen, dan is het het leukste wat er is. Focussen op mensen, en niet op systemen, daar gaat het om.

**Thieu Verhagen** Ik denk twee dingen. Allereerst: ga niet teveel in detail, hou een behoorlijk abstractieniveau aan, want anders loop je het risico dat je verzuipt in bureaucratie. Hou ook afstand tot wat je aan het doen bent en zorg dat je het overzicht niet verliest. Ten tweede: het benoemen van proceseigenaren. Dat heeft bij ons een omslag in het proces gegeven, dat is echt een keerpunt gebleken. Het helpt om duidelijk te hebben wie verantwoordelijk is voor welk proces. Dat je mensen daarop kunt aanspreken geeft veel helderheid.

## AGENDA

November 2005

- 24 november 2005 – VGN bijeenkomst Kwaliteitsfunctionarissen. Walvis ConsultingGroep en HKZ introduceren respectievelijk het voorbeeld kwaliteitshandboek en het zelfdiagnose instrument

December 2005

- 12 en 13 december 2005 – Opleiding Kwaliteitsmanagement Blok 2: *Ontwikkeling en implementatie van kwaliteitsverbetering en het kwaliteitsmanagementsysteem*
- 13 december 2005 – Werken aan kwaliteit in de kinderopvang - het thema 'Het levend houden van kwaliteit' wordt verzorgd door Carla Walvis.
- 14 december 2005 – VGN training: Implementatie kwaliteitsdenken en -gedrag bij medewerkers

Januari 2006

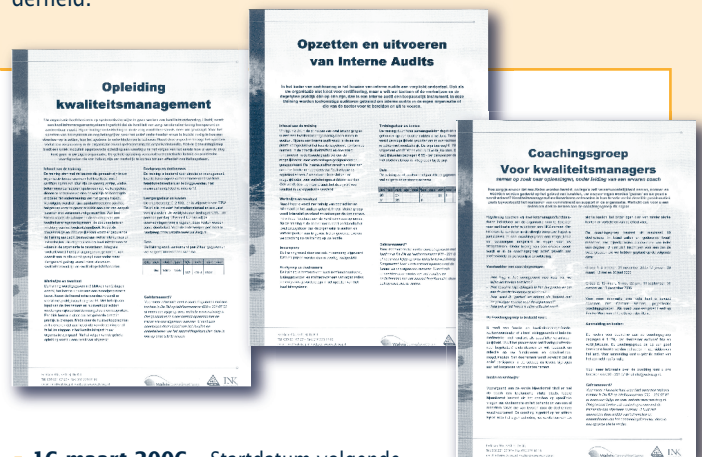
- 12 januari 2006 – Workshop Kwaliteit; zonde van je tijd of onderdeel van je praktijkbeleid? Tevens introductie Certificeringsprogramma Fysiotherapie-praktijken
- 16 en 17 januari 2006 – Opleiding Kwaliteitsmanagement Blok 3: *Ontwikkeling van een kwaliteitscultuur: een "must" voor duurzame kwaliteitsverbetering*
- 23 januari 2006 – VGN training: Het HKZ-certificatieschema Gehandicaptenzorg
- 26 januari 2006 – Vastleggen van primaire en ondersteunende processen
- 30 januari 2006 – VGN training: Het HKZ-certificatieschema Gehandicaptenzorg
- 30 en 31 januari 2006 – Interne Audittraining

Februari 2006

- 6 en 7 februari 2006 – Opleiding Kwaliteitsmanagement Blok 1: *Normverkenning en voorbereiding van het traject naar certificering*
- 16 februari 2006 – VGN training: Planning en organisatie van een kwaliteitstraject tot certificering

Maart 2006

- 9 maart 2006 – VGN training: Persoonlijke Effectiviteit als kwaliteitsmanager
- 13 en 14 maart 2006 – Opleiding Kwaliteitsmanagement Blok 2: *Ontwikkeling en implementatie van kwaliteitsverbetering en het kwaliteitsmanagementsysteem*



- 16 maart 2006 – Startdatum volgende Coachingsgroep voor kwaliteitsmanagers (6 coachingsdagdelen t/m half december 2006)
- 21 maart 2006 – Vastleggen van primaire en ondersteunende processen
- 23 maart 2006 – VGN training: Opzetten kwaliteitssysteem
- 27 en 28 maart 2006 – Interne Audittraining
- 30 maart 2006 – VGN training: Opzetten kwaliteitssysteem

April 2006

- 4 april 2006 – VGN training: Persoonlijke Effectiviteit als kwaliteitsmanager
- 10 en 11 april 2006 – Opleiding Kwaliteitsmanagement Blok 3: *Ontwikkeling van een kwaliteitscultuur: een "must" voor duurzame kwaliteitsverbetering*
- 20 april 2006 – VGN training: Vastleggen primaire en ondersteunende processen

Mei 2006

- 16 mei 2006 – VGN training: Persoonlijke Effectiviteit als kwaliteitsmanager
- 18 mei 2006 – Vastleggen van primaire en ondersteunende processen
- 22 mei en 23 mei 2006 – VGN training: Opzetten en uitvoeren Interne Audits

Juni 2006

- 7 en 8 juni 2006 – Interne Audittraining
- 13 juni 2006 – VGN training: Implementatie kwaliteitsdenken en -gedrag bij medewerkers