

GGD Zuid-Oost Brabant doet meer met training

Klantgericht werken ingezet bij 'domeinworsteling'

Organisatiebreed volgen werknemers van de GGD Zuid-Oost Brabant een training 'Klantgericht werken' van Walvis ConsultingGroep. 'Daar worden niet alleen onze klanten beter van, maar ook onze werknemers', is de stellige mening van algemeen directeur Tjeerd Bakker. 'Het levert ze meer werkplezier op, omdat de kans op tevreden klanten er door wordt vergroot.'

Niet om met een trend mee te doen, maar om de dienstverlening naar binnen en naar buiten toe te optimaliseren volgen 170 werknemers van de GGD Zuid-Oost Brabant in kleine groepjes een tweedaagse training Klantgericht werken. 'Op onze ambulancemedewerkers na doet iedereen mee', vertelt de algemeen directeur. 'Dat de medewerkers van de ambulancedienst niet mee doen heeft een speciale reden: zij zitten midden in een nogal ingrijpend verandertraject. Een training als deze erbij leek ons op dit moment dan ook een beetje veel van het goede. Maar verder doet iedereen mee. Onze managers hebben begin dit jaar de aftrap gegeven. Daar hebben we bewust voor gekozen, omdat zij dan vervolgens in staat zijn hun medewerkers in het trainingstraject te begeleiden. Even bewust is de keuze voor gemengde groepen geweest. Met afdelingstrainingen kijk je misschien wat minder over je eigen muurtje en dat is nu juist wél de bedoeling.'

In totaal worden er zo'n dertien groepen getraind. De trainingen worden verspreid over dit jaar gegeven aan alle medewerkers van deze GGD. De eerste zijn inmiddels afgerond, maar volgens Tjeerd Bakker is het nog te vroeg om over de effecten daarvan te kunnen spreken:

'Aantal aanbieders van preventie stijgt nog steeds'

'Van onze kwaliteitsfunctionaris hoorde ik dat de eerste groep een en ander goed en snel had opgepakt. Zelf hoop ik vooral op een bredere blik en op een andere manier van verbanden leggen. Dat komt dan weer ten goede aan het marketingtechnische oogmerk, dat we met de training hebben.'

Domeinworsteling

GGD's wordt nogal eens een monopoliepositie toegedicht. Dat neemt volgens de directeur van Zuid-Oost Brabantse echter gestaag af. Hij spreekt zelfs van een domeinworsteling tussen allerlei zorgaanbieders. 'Als het om preventie gaat, groeit het aantal aanbieders nog steeds. Dat gebeurt op landelijk niveau door organisaties met preventie in hun pakket, maar ook de overheid laat steeds meer van zich horen als het om de relatie tussen preventie en -cure gaat. En dan heb je ook nog huisartsen, apothekers, reisorganisaties en dergelijke die brood zien in preventieve taken. Het is inmiddels dan ook geen vanzelfsprekendheid meer om voor bepaalde zaken, bijvoorbeeld als je op reis gaat en prikken nodig hebt, in eerste instantie bij de GGD aan te kloppen.' De helft van

IN DIT NUMMER	GGD Zuid-Oost Brabant	1
	Vijf vragen aan HKZ	2
	Eéndaagse trainingen	
	Standvast Wonen	3
	Korte berichten	
De visie van...	4	



Tjeerd Bakker

alle activiteiten van de GGD in Zuid-Oost Brabant heeft te maken met collectieve preventie. De resterende werkzaamheden betreffen ambulancevervoer en werkzaamheden van facultatieve aard, waarvoor klanten betalen. 'Gezien dit alles is het ook voor ons noodzakelijk op de juiste manier in te spelen op maatschappelijke ontwikkelingen, zoals bijvoorbeeld de emancipatie van de Nederlandse burger', aldus Bakker. 'Deze al in de jaren zeventig ingezette trend heeft niet alleen geleid tot meer mondigheid van consumenten, maar ook tot wat ik noem "deskundigengedrag". Dat heeft voor zowel de profit- als de non-profitsector tot gevolg dat er een bepaalde kwaliteit van een product of dienst wordt verlangd, goede informatie of voorlichting én een plezierige bejegening. Het waarmaken van die verwachtingen is prettig voor de klanten van de GGD Zuid-Oost Brabant, maar maakt tegelijkertijd het werk van onze medewerkers leuker en boeiender.'

Implementeren

Het volgen van een training als 'Klantgericht werken' van Walvis ConsultingGroep is volgens Tjeerd Bakker de eerste stap op een langere weg. 'In twee dagen breng je wel een verandering van denken op gang', vindt hij, 'maar een en ander moet ook daadwerkelijk worden geïmplementeerd in de organi-

Ketenkwaliteit

De paashaas is een wel heel bijzonder dier. Niet alleen is hij onzichtbaar, hij zou ook een gouden vacht hebben. Er gaat over hem ook nog het volgende verhaal: hazen maken hollen, hazenlegers genoemd. Sommige vogels leggen hun eieren in verlaten hazenlegers en zo zijn de 'hazeneieren' ontstaan, die door Pasen een eigen betekenis hebben gekregen. Waar of niet, het is in ieder geval een mooi staaltje van ketenkwaliteit.



HKZ-directeur Laurie Ickenroth ziet groeiende waardering voor certificatie

De stichting Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector (HKZ) en Walvis ConsultingGroep werken gezamenlijk en op eigen terreinen al jaren aan kwaliteitsverbetering in zorginstellingen en welzijnsinstellingen. HKZ als regisseur van het proces van normontwikkeling in de verschillende sectoren en WCG in de rol van adviseurs en begeleiders van instellingen die willen voldoen aan die uniforme kwaliteitsnormen.

In de loop van de acht jaar van het bestaan van HKZ zijn de certificatieschema's steeds verder verbeterd. Er zijn schema's beschikbaar - of in ontwikkeling - voor verschillende soorten instellingen in zorg en welzijn. De eerste generatie schema's was sterk procesgericht en legde het zwaartepunt bij het borgen. In de tweede generatie komt de focus steeds meer te liggen op uitkomsten en op verbeteren. Harmonisatie, binnen en tussen sectoren, blijft daarbij de primaire doelstelling van HKZ.

Vijf vragen aan Laurie Ickenroth, directeur van HKZ:

Op welke manier werkt de HKZ samen met Walvis ConsultingGroep en wat levert dat op?

Laurie Ickenroth: 'HKZ en Walvis ConsultingGroep streven een win-win relatie na. Dat doen zij door elkaar te versterken op het gebied van kennis- en informatie-uitwisseling, imago-versterking en naamsbekendheid en op het gebied van productontwikkeling en -implementatie

Om HKZ Partner te kunnen zijn moet je als organisatie aan diverse criteria voldoen, hoe zit dat met WCG?

'Door de ervaring van WCG met kwaliteits-toetsing (audits) en hun ruime kennis van de sectoren hebben zij een partnerlicentie en voldoen zij aan de criteria. Overigens stellen we ook als eis dat de partners zich committeren aan een gedragscode die HKZ heeft opgesteld. Kortom: het HKZ Partnerschap staat voor kwaliteit.'

Hoe ziet HKZ de kwaliteitsontwikkeling op dit moment in de sectoren en wat verwacht HKZ voor de toekomst?

'HKZ neemt in de verschillende sectoren veel beweging waar. Het inrichten van kwaliteitssystemen begint gestaag maar onstuitbaar op gang te komen. Certificatie wint aan erkenning en waardering. Dit

wordt zeker versterkt door recente uitspraken van de Inspectie van de Gezondheidszorg en de staatssecretaris van VWS. Zij sporen instellingen aan om beter gebruik te maken van bestaande instrumenten als certificatie en accreditatie. Een belangrijke stimulans voor de kwaliteitsbeweging is ook dat brancheorganisaties zich steeds actiever opstellen om certificatie te stimuleren en te faciliteren.'

Wat kunnen HKZ en Walvis ConsultingGroep in die ontwikkeling bijdragen dan wel versnellen?

'Door goed samen te werken en gebruik te maken van elkaars netwerk en expertise, kunnen we de opwaartse kwaliteitsbeweging ongetwijfeld versnellen. Er is veel kennis over kwaliteitsmanagement ontwikkeld de afgelopen tien jaar. Samen kunnen we ervoor zorgen dat nu ook de oogst wordt binnengehaald.'

Wil HKZ nog wat kwijt?

'Neem eens een kijkje op www.hkz.nl'



Laurie Ickenroth

COLOFON

Walvis Geluiden is de nieuwsbrief van Walvis ConsultingGroep.

Aan dit nummer werkten mee:

- Nettie van Doorn
- Drs. Carla Walvis
- Drs. Jeanine Pothuizen
- Drs. Rob Lubbers
- Drs. Martijn de Loor

Foto's en illustraties:

Walvis ConsultingGroep

Vormgeving en Productie:

Sypro Media Groep bv, Zutphen

Eindredactie en productie:

Adviseurs Associatie, Amsterdam

Redactieadres

Walvis ConsultingGroep
Kerklaan 40A 3731 EJ De Bilt
Telefoon 030 2210707
Fax 030 2201619
E-mail: info@walviscg.nl
Internet: www.walviscg.nl

Waar kwaliteit echt tot resultaat leidt

CONCRETE ÉÉNDAAIGSE TRAININGEN

Hoe plan en organiseer ik het hele kwaliteitstraject tot certificering?

Datum: 5 juni 2003 en 3 september 2003

Hoe leg ik onze primaire en ondersteunende processen vast?

Datum: 10 juni 2003 en 9 september 2003

Hoe richt ik een kwaliteitshandboek in?

Datum: 2 juni 2003 en 18 september 2003

Hoe zet ik tevredenheidsonderzoeken op, zowel onder cliënten als onder medewerkers?

Datum: 2 juni 2003 en 22 september 2003

Wat zijn interne audits en hoe organiseer ik die?

Datum: 17 juni 2003 en 11 september 2003

Hoe implementeer ik kwaliteitsdenken en -gedrag bij al mijn medewerkers?

Datum: 25 juni 2003 en 17 september 2003

Meer informatie over onze ééndaagse en meerdaagse trainingen kunt u vinden op onze website www.walviscg.nl. Daar staat ook het inschrijfformulier. Ook kunt u contact opnemen met Nathalie Koeman of Carolien Winters, tel 030 -2210707 of info@walviscg.nl.

Klantgericht werken

satie. Een extra impuls daartoe is zonder meer de opdracht (in de wandeling "het huiswerk" genoemd) die de deelnemers tussen de twee trainingdagen in moeten afronden. Mede daardoor hebben we een aantal goede handreikingen gekregen om ook na de training zonder de steun van Walvis ConsultingGroep aan de slag te kunnen'.

den. Mede daardoor hebben we een aantal goede handreikingen gekregen om ook na de training zonder de steun van Walvis ConsultingGroep aan de slag te kunnen'.

Vervolg van pag. 1



'Sturingsmodel INK brengt structuur in de chaos'

In de aanloop naar de fusie die moest leiden tot de stichting van woningcorporatie Standvast Wonen werd volgens directeur Hannie Kunst 'vanuit de chaos gezocht naar structuur'. Het INK-managementmodel en de ondersteuning van Walvis ConsultingGroep brachten uitkomst.

Stichting De Gezonde Woning in Nijmegen en woningstichting Beuningen uit Beuningen, die samen 5000 woningen beheren, zijn sinds 1 januari 2002 gefuseerd. Zoals vaker bij fusies het geval is, had dat heel wat voeten in de aarde. Dat beide organisaties een eigen beleid, organisatie, cultuur en mensen meebrachten was voor Hannie Kunst uiteraard geen verrassing. De vraag was vooral hoe een en ander moest worden geïmplementeerd en hoe prioriteiten gesteld moesten worden. Hannie Kunst: 'Een half jaar voor de fusie kwam dit probleem in alle hectiek steeds

automatisering en huisvesting. Maar ons zwakste punt werd ook duidelijk zichtbaar: de vertaalslag van visie en beleid naar de daadwerkelijke uitvoering ten behoeve van de klant.'

Bouw- en verbeterteam

Besloten werd eerst de primaire processen van de woningcorporatie te bekijken. Die taak werd neergelegd bij een speciaal daarvoor in het leven geroepen bouw- en verbeterteam. Nadrukkelijk ook een bouwteam, omdat er nog veel moest worden opgebouwd voor de nieuwe organisatie. Met begeleiding van WCC's adviseur Martijn de Loor, maar onder voorzitterschap van een medewerker van Standvast Wonen, ging dit zes-koppige team voortvarend aan de slag.

Meteen na de zomer van 2002 presenteerde het team een plan met een verrassend resultaat, dat volgens directeur Hannie Kunst een belangrijke mijlpaal betekende in de omslag in het denken rond klant- en procesgericht werken binnen de corporatie. 'Op het behoud van enkele goede dingen na, was het verleden losgelaten en was gezamenlijk gezocht naar nieuwe mogelijkheden en kansen. Een belangrijke stap in het integratieproces van beide organisaties. Omdat het accent hierbij ook lag op mensen en minder op structuren, was het mogelijk deze omslag organisatiebreed te

ben ook nog een paar fasen in het INK-model te doorlopen', aldus Hannie Kunst. 'Tot voor kort hebben we ons vooral geconcentreerd op de organisatie en op het huurproces binnen onze corporatie. Maar nu zijn we ook begonnen met het koop- en het onderhoudsproces en zijn we in gesprek met ketenpartners als makelaars, notarissen, deurwaarders en leveranciers. Om een voorbeeld te noemen: we moeten dit jaar nieuwe contracten afsluiten met aannemers en schilders. We zeggen dan: als jullie voldoen aan de kwaliteitseisen, die getoetst worden door onze klanten (bewoners) kunnen jullie onze 'hofleverancier' worden. En wat blijkt? Ze blijken dat knap spannend en uitdagend te vinden.'

De Standvast-directeur zegt juist dit soort elementen zo mooi te vinden van de procesbenadering van het INK: 'Zo borg je het kwaliteitsbeleid in je organisatie, kruipet het als het ware in de genen van de medewerkers én monitor je voortdurend of het wel goed gaat. Natuurlijk was het in het begin wel even wennen om ook te denken in het INK-model, maar mede dankzij de ondersteuning van Walvis ConsultingGroep hebben we dat redelijk snel onder de knie gekregen en zagen we zelf de gaten in ons beleid. Begrippen als 'Plan, Check, Do en Act' zijn bijna een automatisme geworden.'



Hannie Kunst

nadrukkelijker naar voren. En dus gingen we op zoek naar een houvast. Door een training die ik ooit bij Carla Walvis volgde, wist ik wat Walvis ConsultingGroep deed op het gebied van kwaliteitszorg en als kennispartner van het Instituut voor Nederlandse Kwaliteit (INK). Het contact was dus snel gelegd.'

Na een gedegen uitleg over de mogelijkheden die Walvis ons kon bieden raakte ook het managementteam enthousiast. Al vrij snel daarna zijn we met elkaar aan het werk gegaan, waardoor we al meteen wat meer grip op de situatie kregen. Door met Walvis een positiebepaling uit te voeren kregen we helder zicht op waar we als fusieorganisatie stonden. Daarbij werd gekeken naar het verleden van de beide organisaties én er werd geformuleerd waar we naar toe wilden. Een aantal zaken bleken we met het oog op de fusie al uitstekend voor elkaar te hebben, bijvoorbeeld als het ging om leiderschap (visie, missie), een ondernemingsplan, personeelsbeleid,

er was meteen meer grip op de situatie

maken. En waar we vroeger uitgingen van het verhuurproces, stond nu bijvoorbeeld het huurproces centraal. Het project verliep zo goed dat we het aandurfden in oktober al een tevredenheidsonderzoek en -meting onder onze klanten te laten verrichten. En dat leidde er toe dat we zonder nulmeting in januari dit jaar het KWH-label (met een score van 7,60) binnenhaalden.'

Volgende INK-fasen

Ook al zijn management en medewerkers van Standvast Wonen tevreden over de tot nu toe bereikte resultaten, van volstaan achterover leunen is geen sprake. 'We heb-

Korte berichten

- De INK- kwaliteitsdag 2003 Verbeteren en vernieuwen, de mens centraal vindt dit jaar plaats op 4 november. Walvis ConsultingGroep maakt deel uit van de commissie die tot taak heeft opnieuw een succesvol programma samen te stellen. De dag zal dit jaar in het teken staan van "de mens" als centrale factor in het proces van verbeteren en leren.
- Walvis ConsultingGroep onderzoekt in een door het INK ingestelde werkgroep hoe organisaties, die de positiebepaling op basis van het INK-managementmodel hebben uitgevoerd, handreikingen kunnen krijgen voor hun 'leer- en verbetertraject'. Uitgaande van de aandachts- en resultaatgebieden wordt eventueel een tiende gebied Leren en verbeteren als apart aandachtsgebied toegevoegd, zodat bedrijven en organisaties ook op dit gebied daadwerkelijk kunnen gaan sturen.



Jos Poelmann

Drs. Jos Poelmann, gedragswetenschapper en bestuurder van de Pompestichting in Nijmegen, houdt zich bezig met forensische psychiatrie. Hij is, ook als het om gezondheidszorg gaat, voorstander van 'value for money'.

Een modeverschijnsel zou ik prestatie-indicatoren niet direct willen noemen. De term mag dan wel een eigentijds tintje hebben, maar het zoeken naar mogelijkheden om kwaliteit te meten is bepaald niet nieuw. We zoeken in dat kader al jaren naar meetbare instrumenten. Dus misschien hebben we het hier wel een beetje over oude wijn in nieuwe zakken. Persoonlijk vind ik het een goede ontwikkeling dat we ons ook in de gezondheidszorg steeds meer gaan afvragen wat de effecten zijn van ons handelen. Bovendien komen we daarmee ook tegemoet aan de roep om meer transparantie vanuit de samenleving. PI's, prestatie-indicatoren, kunnen daar goed bij helpen. Ik zie ze dan ook als handige hulpmiddelen om effectiviteit mee te meten, ook in vergelijking met anderen. Dit zogenoemde benchmarken was zo'n tien jaar geleden misschien iets wat in de zorg niet speelde. Toen kwamen we ook niet veel verder dan het beschrijven van processen. Daarna kregen we te maken met de al meer meetbare protocollen en met een steeds kritischer houding van de consument. Daarmee werd een antwoord op de roep om meer transparantie steeds minder te vermijden.

Bij de Pompestichting gebruiken we PI's op dit moment met name om ons handelen te kunnen vergelijken met dat van anderen. Zo hebben we samen met zes andere vergelijkbare instellingen tien PI's benoemd, die we in mei met elkaar gaan vergelijken. We zijn erg benieuwd naar de uitkomsten. We realiseren ons daarbij echter wel dat we nog moeten sleutelen aan de manier waarop een ieder van ons zijn gegevens verzamelt, meet en interpreteert. Maar het begin is er. In dit stadium is het nog moeilijk te zeggen welke impact dit heeft of zal hebben binnen de eigen organisatie. Door mee te doen aan een traject word je bij het verzamelen van gegevens wel op gedachten gebracht, die je anders misschien niet zou hebben. Je merkt ook dat medewerkers zich meer bewust worden van het feit, dat ook andere wegen naar Rome leiden.

Ik denk, kortom, zeker dat PI's bedrijfsprocessen in positieve zin kunnen beïnvloeden, maar het kost tijd, geld en moeite om er optimaal gebruik van te maken.

DE VISIE VAN



Rob Lubbers

Drs. Rob Lubbers is bedrijfseconoom en werkt als consultant bij Walvis ConsultingGroep. Kwaliteitsdenken is voor hem bijna een manier van leven geworden.

Als je het over een modeverschijnsel hebt, roept dat een sfeer op van tijdelijkheid en vluchtigheid en dat zijn voor mij geen associaties die ik krijg bij het begrip prestatie-indicatoren (PI's). Ik zie ze meer als een stap vooruit of slag verder in het kwaliteitsdenken. In het kader van vraagsturing en resultaatgerichtheid, raakt men in de gezondheidszorg steeds meer geïnteresseerd in de effecten en resultaten van de gepleegde inspanningen (de prestatie). Op financieel gebied was het al langer min of meer vanzelfsprekend om resultaten te meten en zondig tot bijsturing over te gaan. Anders lag dat, vond men, als het om de verleende zorg ging. Meten of cliënten/patiënten de door hen verlangde zorg hadden ontvangen

leek lange tijd niet nodig; ieder heeft immers het beste voor met zijn/haar patiënt. Tot men de PI's ontdekte. Breed ingezet echter worden de prestatie-indicatoren nog niet. Vreemd is dat ook niet. Uit eigen ervaring weet ik dat het inzetten van PI's minder eenvoudig is dan misschien in eerste oogopslag lijkt. PI's moeten namelijk aangeven hoe een organisatie presteert ten opzichte van een kritische succesfactor (KSF). Een KSF is een factor waarvan je vermoedt dat hij

bepalend is voor je succes of falen van je organisatie, zoals bijvoorbeeld klanttevredenheid.

Een valkuil die ik vaak zie is dat men een PI meet die eigenlijk niets zegt over bijvoorbeeld de KSF 'tevredenheid van klanten'. Daarnaast heeft men soms wel de goede PI's te pakken maar werkt de registratiesystematiek niet goed. Dan is bijvoorbeeld het aantal klachten van klanten laag omdat ze niet genoteerd worden. Naast de formulering van KSF's en PI's besteed ik altijd veel aandacht aan de psychologische krachten die spelen bij medewerkers; welke voordelen en nadelen zien zij bij het meer sturen binnen de organisatie. Je zult daar op meerdere niveaus discussie over moeten voeren alvorens PI's te introduceren. PI's moeten passen bij het client/patiënt perspectief en de cultuur van een organisatie. Zowel de klant als de organisatie plukken er dan de vruchten van. Een stapje verder gaan, kan eventueel ook nog: je handelen meten aan die van vergelijkbare organisaties: het zogenoemde benchmarken. Voor mij zijn PI's dan ook geen modeverschijnsel maar een instrument dat past bij een ontwikkeling naar een meer volwassen wordende organisatie.

DE STELLING
PRESTATIE-INDICATOREN
ZIJN EEN
MODEVERSCHIJSSEL

Workshop Succesvol werken met Presentatie-Indicatoren

Op 14 mei organiseert Walvis ConsultingGroep een workshop over het werken met prestatie-indicatoren in de zorgsector. Tijdens deze workshop worden de voor- en nadelen van het gebruik van PI's aan de hand van praktijkvoorbeelden uiteen gezet. Tevens komen methodieken aan de orde om PI's succesvol in te voeren. Nadere informatie: Rob Lubbers, tel. 030-2210707 of www.walviscg.nl