

Opleidingsprogramma voor Gehandicaptenzorg

## Van nul tot certificatie

**Dirk-Jan Blacquièrè** is secretaris van de raad van bestuur van stichting **De Trans**, met kwaliteitszorg in zijn portefeuille. Nadat vorig jaar het HKZ-certificeringsschema Organisaties voor Gehandicaptenzorg is vastgesteld gaf hij op verzoek van de Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN) presentaties in het land om dat schema toe te lichten. Daarbij bleek hem dat er bij de instellingen behoefte was aan voorlichting.

De vraag rees hoe de vereiste kennis binnen te halen. VGN koos ervoor om in samenwerking met Walvis ConsultingGroep een eigen opleidingsprogramma samen te stellen, met als titel *Van nul tot certificatie*.

**S**tichting De Trans is een transmurale instelling voor geestelijk gehandicapten in Drente en Zuid-Oost Groningen met ongeveer duizend cliënten en duizend personeelsleden. Dirk-Jan Blacquièrè vindt kwaliteitszorg en certificatie voor GZ-instellingen inhoudelijk van groot belang: 'Je moet je tegenover buitenstaanders kunnen verantwoorden dat je goede zorg realiseert. Verder is de verwachting dat financiering in de toekomst steeds vaker afhankelijk wordt gesteld van de aantoonbaarheid van kwaliteitszorg. Het belang van HKZ - in tegenstelling tot ISO bijvoorbeeld - is dat het schema tot

stand is gekomen in samenspraak met alle belanghebbenden in de gehandicaptenzorg. En voor De Trans spelen er nog andere zaken. De Trans is in 1996 ontstaan uit fusie. Het kwaliteitsbeleid was een lappendeken en er moest nodig gestroomlijnd worden, liefst meteen over de hele breedte. We waren bezig met het Model Kwaliteit Gehandicaptenzorg, dat ook als basis heeft gediend voor het certificeringsschema. Ons doel is: in 2005 klaar zijn voor certificering. Op dit moment is nog niet duidelijk wat het effect ervan zal zijn. Maar wij houden er rekening mee dat het contracteergedrag van verzekeraars afhankelijk zal zijn van certificatie. Daardoor is dat niet alleen een inhoudelijke keuze, maar ook een

### De olifant een goedgezak?

*De meeste mensen denken dat een olifant, als ze hem in de dierentuin zien staan, een echte goedgezak is. Maar als je een olifant iets wil laten doen wat hij niet wil is het slecht zakendoen.*

*Het is behoorlijk lastig, vrijwel onmogelijk zeg maar, om zo'n halsstarrige tientonner een bepaalde richting in te duwen als hij dat absoluut niet van plan was. Met dat 'olifantengedrag' kom je in organisaties ook niet ver.*

*Want daar heb je mensen nodig die willen. Mensen die gemotiveerd zijn, kritisch. Die de wil hebben om een organisatie beter te laten functioneren.*

*Bij 'organisatieverandering' dus liever geen olifanten.*



### De Trans wil in 2005 klaar zijn voor certificering

bedrijfseconomische. Inhoudelijk gezien vinden wij het van belang dat onze zorg- en dienstverlening zorgvuldig en professioneel tot stand komt, geëvalueerd wordt en waar mogelijk verbeterd. Het HKZ-certificatieschema biedt daartoe uitstekende bouwstenen. Maar of we opgaan voor certifice-

IN DIT NUMMER	Van nul tot certificatie	1
	Trainingsaanbod 2004	2
	Activiteiten in de herfst	
	Workshop P's in de zorgsector	3
	WCG doet effectiviteitsonderzoek	
	De Visie van...	4



Dirk-Jan Blacquièrè

ring hangt af van de omgevingsvariabelen van dat moment.'

*Wat is het belang voor anderen, verzekeraars en cliënten bijvoorbeeld?*

'Er is de laatste tijd politieke aandacht geweest voor kwaliteitszorg. De staatssecretaris heeft de hele gezondheidszorg aangespoord tot concretisering. Het ziet er naar uit dat de verzekeraars het inkoopgedrag zullen gaan afstemmen op certificering. Natuurlijk is het voor cliënten van belang, want het betekent dat we verantwoord werken, maar of dat nu voor de cliënt individueel duidelijk is, vraag ik me af.'

*Wat heeft De Trans tot nu toe ondernomen op weg naar certificatie?*

'De Trans heeft gekozen voor individuele ondersteuning door Walvis ConsultingGroep. Die heeft onlangs een nulmeting bij ons

*Lees verder op pagina 2*

## Trainingsbrochure 2004

Onze nieuwe trainingsbrochure voor 2004 is uit!  
Kijk voor meer informatie op pagina 2.

# Trainingsaanbod 2004

Onze nieuwe trainingsbrochure 2004 is uit. Alle trainingen en workshops rond kwaliteitsmanagement, persoonlijk leiderschap en verandermanagement staan erin. We maken u alvast attent op een aantal nieuwe trainingen:

- Competentieontwikkeling (vervolgopleiding van de training persoonlijke effectiviteit als kwaliteitsmanager/-coördinator/-medewerker)
- Coachend leiderschap
- Samenwerken als team
- Veranderingen bewerkstelligen met metaforen

Rond het actuele thema Prestatie-indicatoren in de zorgsector organiseren wij een workshop. We verzorgen de trainingen zowel 'open' als in-company. Daarnaast leveren we graag maatwerk. Op alle gebieden waar verandering dient te worden geïmplementeerd, kunnen we een aanbod doen, bijvoorbeeld op het gebied van communicatie, samenwerking en leidinggeven. In aansluiting op vragen die binnen een organisatie leven, kunnen we trajecten adviseren; samen met de opdrachtgever, resultaatgericht geformuleerd en op effectiviteit getoetst.

Geïnteresseerd? Vraag onze trainingsbrochure: 030 221 07 07 of [info@walviscg.nl](mailto:info@walviscg.nl)

## Certificatie

gedaan. Daaruit halen wij onze prioriteiten. De stand van zaken is dat tachtig procent redelijk op orde is en twintig procent nog niet, zoals bij de meeste instellingen, denk ik. Voor die twintig procent hebben we – samen met Walvis ConsultingGroep – een projectplan gemaakt met onder meer de ontwikkeling van kwaliteitsdocumenten op basis van het certificeringsschema. De inzet van het projectteam is beschreven; dat team bestaat uit vijf leden van wie een vertegenwoordiger van het management en een zorgmedewerker. En de verschillende werkgroepen zijn geformeerd.'

## COLOFON

Walvis Geluiden is de nieuwsbrief van Walvis ConsultingGroep.

### Aan dit nummer werkten mee:

- Tia Lückert
- Nettie van Doorn
- 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](mailto:info@walviscg.nl)  
Internet: [www.walviscg.nl](http://www.walviscg.nl)



Walvis ConsultingGroep  
partner HKZ



Walvis ConsultingGroep  
kennispartner Instituut  
voor Nederlandse Kwaliteit

### Wat zijn daarbij knelpunten?

'Risico's zijn dat je te groot en te veel tegelijk wilt verbeteren, dat je te veel in detail wilt regelen en verder dat kwaliteitsbevordering als een papieren tijger wordt gezien. Belangrijk is ook dat er draagvlak is bij het managementteam.

Financieel gezien is er zwaar weer op komst; het managementteam moet de prioriteiten in de gaten houden en het bestuur moet ze bij de les houden. Je moet rekening houden met mogelijke weerstand van medewerkers tegen het afleggen van verantwoording. Maar er is door wet- en regelgeving ook steeds vaker de plicht tot externe verantwoording; door middel van een goed lopend kwaliteitssysteem kan dat snel en efficiënt. Voordelen zijn dat het voldoet aan de behoefte aan profilering van de instellingen en aan professionalisering van de medewerkers. Dat zijn goede voertuigen op weg naar succes.'



## Activiteiten in de herfst

Walvis ConsultingGroep is dit najaar te bezoeken op verschillende conferenties en congressen. Op **30 en 31 oktober 2003** geven wij een posterpresentatie op het zorgcongres *Kennis Beter Delen II*. Dit landelijke congres gaat over de implementatie van vernieuwing in de cure, care en preventie. Onze presentatie op 30 oktober, verzorgd door Rob Lubbers, gaat over de kansen en valkuilen van het evalueren en verbeteren. Wat leren organisaties van evaluaties en: leiden de evaluaties ook tot verbeterde resultaten?

Met andere woorden, wat levert de C en de A van de PDCA (de Deming-cirkel) op. Of worden de C en de A voornamelijk toegepast omdat de kwaliteitsystemen je hier toe verplichten?

### Nog een advies aan GZ-instellingen?

'Ik raad iedereen aan goed te overwegen om te certificeren. Het betekent niet dat je alles in je organisatie overhoop moet halen. Het betekent wel dat je je eigen inhoud goed moet inpassen in het certificeringsschema. Tijdens mijn presentaties in het land hoorde ik vaak de verzuchting: nou hebben we de MKC net op orde, nu moet het weer opnieuw. Maar dat hoeft niet. Mijn advies is je eigen systeem aan te houden, het certificeringsschema is een toetsingsinstrument. Het gaat immers om de processen in de eigen organisatie. Organisaties zijn bang hun eigen gezicht te verliezen, maar dat hoeft helemaal niet. Ik ben blij met het opleidingsprogramma van de VGN, omdat de VGN hiermee tegemoetkomt aan de wensen uit het veld. Mijn ervaring is inmiddels dat het bij Walvis ConsultingGroep in vertrouwde handen is. Instellingen kunnen zelf bepalen of ze het hele programma willen volgen, ze kunnen ook kiezen voor een onderdeel.'

Tijdens het congres kunt u voor meer informatie terecht bij onze stand. Ook op de **INK Kwaliteitsdag**, die op **4 november 2003** in de RAI gehouden wordt, gaat het in onze workshop over evalueren: *De evaluatie geëvalueerd* luidt dan ook de titel. In deze workshop verkrijgt de deelnemer inzicht in de redenen waarom evaluaties soms (te) weinig handvatten opleveren om verbeteringen door te voeren, en welke gedragvariabelen bij de doorvoering een rol spelen. Verbeteracties dienen uiteindelijk vertaald te worden naar het eigen gedrag van leidinggevend en medewerkers. Verder kunt u ons ontmoeten tijdens het KNGF congres *FysioExpo 2003 - Fysiotherapie en bewegingsarmoede*.

# Workshop PI's in de zorgsector

**Marias van Dorp is divisie manager bij de Hoenderloo Groep, een instelling voor jeugdzorg en onderwijs. Hij is eindverantwoordelijk voor elf gezinsgroepen, vijftig volwassenen en 66 jongeren. Hij volgde in september de workshop Succesvol implementeren van prestatie-indicatoren in de zorgsector van Walvis ConsultingGroep.**



Marias van Dorp

Van Dorp: 'Ik wilde weten of er nog nieuwe ontwikkelingen waren op het gebied van het meten van prestaties (De Hoenderloo Groep werkt met de Balanced Score Card) en hoe andere zorginstellingen er praktisch en concreet mee bezig zijn. Ik vond de workshop zeer informatief. De

prijs-kwaliteitverhouding is bovendien uitstekend! Je bent een middag zeer intensief bezig en wordt op je wenken bediend.'

Sinds anderhalf jaar wordt er bij de Hoenderloo Groep gewerkt met Prestatie Indicatoren, ook jaarwerkplannen worden er mee gemaakt. Juist daarom vindt Van Dorp dat hij veel had aan de workshop: 'Het was heel toepasselijk en heel concreet. Je wordt herkenbaar gewezen op je manier van werken, inclusief de verkeerde keuzes die je maakt. Voor mij kwam dat heel dichtbij. Als onze jongens hun klus gedaan hebben, willen wij graag het effect meten. We werken aan de hand van de Balanced Score Card met zes 'harde' indicatoren: het contact met de ander, het hebben van opleiding en/of werk, sociaal netwerk, legaal inkomen, politiecontacten, stabiele woonsituatie. Daarnaast willen we nog een heleboel andere dingen weten, over welbevinden bijvoorbeeld, maar op de cursus heb ik geleerd dat je dat juist helemaal niet moet willen weten.'

Die zogenaamde 'zachte' indicatoren leveren voornamelijk ruis op, en doen daarmee afbreuk aan je resultaat. Dat vond ik heel verhelderend. Want waar wij mee worstelden dat waren nu juist de effecten van die zachte indicatoren.' Een week later al kon hij de opgedane kennis in de praktijk gebruiken bij het maken van het jaarwerkplan. 'Dat plan moet ik vertalen in een aantal indicatoren. Op de cursus bleek dat ik te veel PI's had bedacht. Ik kreeg het advies om maximaal vijf PI's te gebruiken, geen zachte indicatoren te benoemen en indirecte indicatoren op hun juiste waarde te schatten. Dat werkte. Je moet bijna steriel aan de slag: wat vinden wij de norm, wat is ons doel. En daar heel concreet de indicatoren bij zoeken. Heel belangrijk, heb ik gemerkt.'



## Workshop Succesvol implementeren van Prestatie-Indicatoren

Op 20 januari 2004 heeft u een nieuwe kans om deel te nemen aan de workshop 'Succesvol implementeren van Prestatie-Indicatoren in de zorgsector'. De workshops van het najaar zijn volgeboekt.

Aangezien de workshop een interactief karakter heeft, is er een beperkt aantal plaatsen beschikbaar. De volgende onderwerpen kunt u in de workshop verwachten:

- Een heldere uitleg over de achtergronden van het gebruik van prestatie-indicatoren.
- Voor- en nadelen van het gebruik van prestatie-indicatoren in de praktijk.
- Praktijkvoorbeeld.
- Een handig stappenplan om succesvol aan de slag te kunnen gaan met prestatie-indicatoren.

Nadere informatie kunt u opvragen bij Anke van Hell, tel.: 030-2210707 of [www.walviscg.nl](http://www.walviscg.nl).



### Leren organisaties van evaluaties?

## WCG doet effectiviteitsonderzoek

**Leveren evaluaties wel voldoende rendement op voor organisaties? Uit een kwalitatief onderzoek onder circa honderd relaties uitgevoerd door Walvis ConsultingGroep blijkt dat alle ondervraagden regelmatig evalueren, maar dat dat niet altijd even effectief is. De belangrijkste vraag, namelijk het waarom van de evaluatie komt veelal niet aan de orde. Toch vormt die vraag de basis van alle verdere evaluaties. Opvallend is dat bijna alle deelnemers zeggen dat zij evalueren om te leren en te verbeteren. Maar bij doorvragen blijkt vaak dat dat gebeurt omdat het vastligt in het kwaliteitsprogramma of omdat dat ooit is afgesproken. In veel gevallen is de evaluatie doel geworden in plaats van middel.**

### De belangrijkste uitkomsten uit het onderzoek:

#### Wat wordt het meest geëvalueerd?

- financiële evaluaties
- projectevaluaties
- klant/cliënt evaluaties
- protocollen
- imago

#### Wie geeft opdracht tot evaluaties?

- kwaliteitsmanager
- financiële afdeling
- externen

#### Valkuilen:

- evalueren wordt een doel
- gebrek aan direct verband naar stakeholders
- vage 'technieken' om te evalueren
- directie/MT is geen opdrachtgever van evaluatie

#### Motieven om te evalueren zijn:

- het certificaat
- leren en verbeteren
- effecten zichtbaar maken
- verantwoorden naar de financier

#### Rendement uit evaluaties:

- wordt niet gemeten
- is moeilijk te meten
- klantwaardering meest 'zichtbaar' verhoogd
- onzichtbaar voor stakeholders

#### Kortom:

Een succesvolle evaluatie betekent: zichtbaar resultaat en altijd een meerwaarde voor de belanghebbenden. En als het 'waarom' goed wordt uitgewerkt, is de helft van het succes al binnen.

## Activiteiten

→ Op 7 & 8 november 2003 geeft Walvis ConsultingGroep tijdens dit congres een presentatie met als onderwerp: 'Kwaliteitsstelsel zet de patiënt centraal'.

Op 7 november is er een ochtendvullend programma met dit onderwerp gepland. Aan dit programma nemen deel mevrouw L. Ickenroth van de Stichting HKZ, de heer L. Verdon en mevrouw V. Agterberg, beiden fysiotherapeut en Jeanine Pothuizen en Carla Walvis van ons bureau.

Op 17 november 2003 presenteert Jeanine Pothuizen het diagnose-instrument ter verbetering van de Afstemming Arbeid en Zorg op de welzijnsconferentie de Markt van Welzijn en Arbeid.



# DE VISIE VAN



## Tom van Yperen

*Tom van Yperen is als hoogleraar Onderzoek en ontwikkeling effectiviteit jeugdzorg verbonden aan de Universiteit Utrecht en als senior beleidsmedewerker jeugdzorg bij het NIZW. Naar zijn idee kan er pas sprake zijn van zinvol meten als daar - mét alle betrokkenen - een goed instrumentarium voor is ontwikkeld.*

"De stelling op deze pagina roept bij mij meteen de vraag op of met 'zo gemeten' bedoeld wordt dat je er snel mee klaar bent. Of wordt het accent meer gelegd op de manier waarop gemeten wordt? Als verondersteld wordt dat meten een eenvoudig te klaren klus is, stel ik meteen dat dat niet waar is. Zeker als het gaat om het meten van de kwaliteit van geleverde zorg, is dat een complexe aangelegenheid. Je zult dan naar mijn idee eerst goede afspraken moeten maken met alle betrokkenen. Met de ondernemers (de 'beheerders' van de zorgverlenende instanties), de hulpverleners, de beroepsorganisaties, de cliëntenorganisaties en de financiers. In een dienstverlenende sector waarbij sprake is van een afhankelijkheidsrelatie van cliënten, ligt kwaliteitsmeting ingewikkelder en gevoeliger dan in het bedrijfsleven. Gelukkig dringt zo langzamerhand in bredere kring het besef door dat het ontwikkelen van goede meetinstrumenten en consensus daarover onontbeerlijk zijn en dat het hier om meer dan een controle- of beheersmiddel gaat. Kwaliteitsmeting is een instrument waarmee alle 'spelers' hun voordeel kunnen doen. Direct, in eigen kring, maar ook richting 'derden' (bijvoorbeeld ministeries) waarvan de sector mede afhankelijk is. Je merkt dat binnen de jeugdzorg in brede kring de belangstelling toeneemt naar de mate van uitval van behandeling, de mate van tevredenheid van cliënten, hun ouders én hulpverleners. Ook de vraag of een behandeling heeft opgeleverd wat de bedoeling was (of de doelen zijn gehaald), wordt steeds openlijker gesteld. Verschillende hulpverleningsinstellingen zijn met experimenten op dit terrein gestart. Ook de nieuwsgierigheid naar de werkwijze en resultaten van vergelijkbare organisaties neemt toe. Niet voor niets is een groeiende belangstelling waarneembaar voor verschillende methoden van benchmarking op dit gebied. Kortom, ik denk dat meten van kwaliteit in de jeugdsector geen sinecure is, maar wel een echt serieuze zaak begint te worden."

## Martijn de Loor

*Martijn de Loor is organisatie-adviseur op het gebied van organisatieverbetering en prestatiebesturing en werkzaam bij Walvis ConsultingGroep. Hij is voorstander van een pragmatische werkwijze waarbij tijdens het proces wordt gezocht naar bruikbare prestatie-indicatoren om de kwaliteit van de hulpverlening te meten en te verbeteren.*

"Ik zou de stelling op twee manieren willen interpreteren: als de manier waarop je kunt meten én dat je direct kunt beginnen. Dat hulpverlening bij cliënten resultaat moet boeken, daarover is geen discussie. Veel lastiger vinden hulpverleners en hulpverlenende instellingen het om het resultaat van die hulp aan te tonen. Er worden verschillende termen en begrippen gehanteerd. Doelrealisatie, effectiviteit, tevredenheid van de cliënt én hulpverlener, de uitval van cliënten en de snelheid waarmee effect wordt bereikt, zijn

maar een paar voorbeelden. Het is dan ook niet zo gek, dat er soms met enige scepsis werd gekeken naar het in kaart brengen van de resultaten van de hulpverlening. Want: hoe doe je dat en wat doe je er vervolgens mee?

Vanuit Walvis ConsultingGroep ondersteunen wij leergroepen van jeugdzorginstellingen bij het ontwikkelen van meetbare indicatoren voor de kwaliteit van hulpverlening. De oordelen van

ouders van cliënten en van hulpverleners vormen de basis, zoals: zijn de doelen van de behandeling bereikt, is men tevreden over de geboden hulp, is de aanvankelijke hulpvraag van de cliënt beantwoord en: sloot de hulp aan bij de hulpvraag. En wat blijkt? Hulpverleners ervaren die oordelen als zeer bruikbare instrumenten voor het vaststellen van de kwaliteit van hun werk. In combinatie met de soort hulpverlening die is ingezet, bieden die oordelen handvatten waarmee instellingen de kwaliteit van hun hulpverlening kunnen beïnvloeden. Met als gevolg: doeltreffende hulp en over het algemeen zeer tevreden cliënten.

De stap naar benchmarken – het bij elkaar in de keuken kijken, het leren van elkaar – is dan niet zo groot meer.

Je ziet nu al dat steeds meer instellingen de weg van 'samen aan de slag' met prestatiebesturing volgen. Op die manier worden de meetmethoden verder verfijnd. Zo kan het meten van kwaliteit steeds eenvoudiger worden. Of iets uitdagender: nog even en dan is die kwaliteit zó, in een handomdraai, gemeten."

**DE STELLING**  
**KWALITEIT**  
**VAN HULPVERLENING:**  
**ZÓ GEMETEN**

## Succesvol invoeren klantgericht denken en klantgericht gedrag bij woningcorporaties

*Op 22 januari organiseert Walvis ConsultingGroep een workshop waarin u ziet hoe u succesvol aan de slag kunt gaan met het invoeren van klantgericht denken en handelen bij woningcorporaties. Klantgerichtheid gaat verder dan het kennen van de behoeftes van klanten en het leveren op basis van die behoeftes. Het betekent ook het consistent organiseren van de werkprocessen en klantgericht denken en handelen van iedereen in de organisatie. Interne klantgerichtheid is van cruciaal belang. Geïnteresseerd? Kijk voor meer informatie en aanmelding op onze website ([www.walviscg.nl](http://www.walviscg.nl)). Of u belt met Anke van Hell: 030 - 221 07 07.*