

Walvis Geluiden

Walvis ConsultingGroep | Johannes Bosboomstraat 39 - 3817 DP Amersfoort | www.walviscg.nl | info@walviscg.nl | tel: 085 – 87 80 640

De directiebeoordeling: mag het a.u.b. ietsje praktischer?

Voor veel organisaties blijft het een lastig iets: de periodieke directiebeoordeling van het kwaliteitsmanagementsysteem. Als verplicht onderdeel van HKZ en ISO is het een van de belangrijkste onderdelen van het kwaliteitsmanagementsysteem. In deze periodieke beoordeling stelt het hoogste management van de organisatie vast of dat wat zij voor de organisatie heeft bedacht aan afspraken, regels, formats en dergelijke wel werkt. Oftewel: bereiken we met het kwaliteitsmanagementsysteem de beoogde resultaten?

Helaas ervaren veel bestuurders, managers en kwaliteitsmedewerkers maar weinig meerwaarde van de directiebeoordeling. *“Het is dat het moet, maar anders deden we het niet”* is iets wat we regelmatig horen en zien als adviseur en als auditor. Ergens is dat toch wel jammer. Wat ons betreft mag zo’n directiebeoordeling wel wat praktischer. Laten we eens kijken wat de mogelijkheden zijn.

Taal is belangrijk: vermijd HKZ- en ISO jargon

Bij Walvis zullen wij de laatste zijn om te ontkennen dat een directiebeoordeling altijd gemakkelijk is. Alleen al het woord ‘directiebeoordeling’ heeft iets vreemds. Alsof het zou gaan om een beoordeling van de directie. De Engelse term ‘managementreview’ maakt het ook niet echt duidelijker. Wij

Wat als we het woord ‘systeem’ nu eens zouden vervangen door ‘organisatie’?

geven zelf liever de voorkeur aan woorden als ‘systeembeoordeling’ of ‘systeemevaluatie’. Dat geeft in onze ogen al beter weer wat de bedoeling is: het beoordelen of evalueren van het (kwaliteitsmanagement) systeem. Maar ja, ‘systeem’ is ook een woord waar niet iedereen warm voor wordt. ‘Systeem’ en ‘systeembeoordeling’ of ‘systeemevaluatie’ is nog steeds HKZ- of ISO-taal die niet tot het normale vocabulaire behoort.

Wat als we het woord ‘systeem’ nu eens zouden vervangen door ‘organisatie’? Dan krijgen we het woord

IN DIT NUMMER

De directiebeoordeling	1
ISO 9001:2015 nieuws	4
Extern voorzitter calamiteiten-onderzoek	5
Geaccrediteerd meetbureau niet meer verplicht	5
Opleiding kwaliteitsmanagement	7
Certificeren met Walvis	7

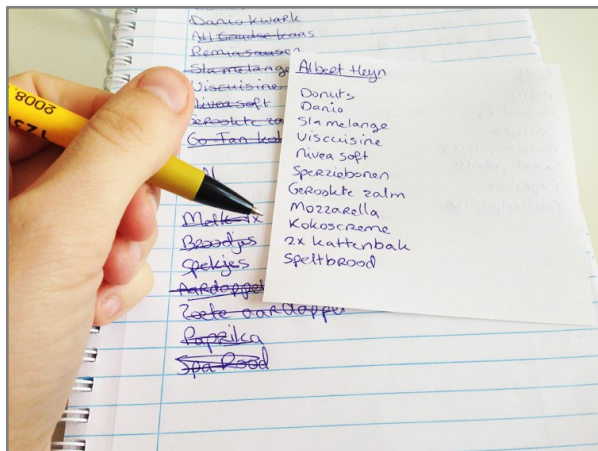
‘organisatiebeoordeling’. Misschien nog steeds niet een alledaags begrip maar wel een woord dat al iets beter aangeeft waar het in de eigenlijk omgaat: het beoordelen of evalueren van het functioneren van de organisatie. Lukt het als organisatie om door middel van afspraken, processen en instrumenten de beoogde resultaten te realiseren? Kijk, dat komt al iets dichterbij.

De input voor de directiebeoordeling: het boodschappenlijstje

HKZ en ISO stellen eisen aan de directiebeoordeling. Zo eist bijvoorbeeld het HKZ-schema voor de VVT (ouderenzorg/ thuiszorg) dat tenminste de volgende informatie moet worden gebruikt (HKZ 4.7.2):

1. de resultaten van de audits
2. de ervaringen van klanten
3. de resultaten van cliëntenparticipatie en/of adviezen van de cliëntenraad
4. de leveranciersbeoordelingen
5. de analyse van het personeelsbeleid
6. de uitkomsten van de toetsing op het professioneel handelen
7. de prestaties van primaire en kritische ondersteunende processen en de mate waarin de zorg- en dienstverlening aan de eisen, behoeften en verwachtingen van klanten heeft voldaan
8. de registratie van afwijkingen
9. de status van preventieve en corrigerende maatregelen
10. de acties die zijn voortgekomen uit vorige directiebeoordelingen
11. de interne en externe veranderingen die van invloed kunnen zijn op het kwaliteitsmanagementsysteem
12. de rapportages van de betreffende inspectie
13. de resultaten van het cliëntveiligheidsbeleid

Een flinke boodschappenlijst die door veel instellingen tijdens de directiebeoordeling ook vaak nog letterlijk in deze volgorde wordt gevolgd. Het wordt dan al snel een verplicht afvinklijstje en datgene waar het eigenlijk om draait verdwijnt buiten beeld.



Wat zegt ISO 9001?

ISO 9001:2008 houdt het in paragraaf 5.6.2 iets korter:

1. resultaten van audits;
2. terugkoppeling van klanten;
3. procesprestaties en productconformiteit;
4. status van preventieve en corrigerende maatregelen;
5. vervolmaatregelen van vorige directiebeoordelingen;
6. veranderingen die van invloed kunnen zijn op het kwaliteitsmanagementsysteem; en
7. aanbevelingen ter verbetering.

Iets korter dus en al iets praktischer dan HKZ. Maar nog steeds een verplicht boodschappenlijstje met ISO-taal en ISO-begrippen en daardoor niet echt stimulerend.

Laten we eens kijken naar de nieuwste ISO 9001 norm. De 2015-versie. Sinds eind september 2015 verkrijgbaar bij de NEN.

ISO 9001:2015 bevat de volgende tekst met betrekking tot de directiebeoordeling (ISO 9.3.2):

"De directiebeoordeling moet worden gepland en uitgevoerd, waarbij het volgende wordt overwogen":

1. de status van acties die zijn voortgekomen uit voorgaande directiebeoordelingen;
2. wijzigingen in externe en interne belangrijke punten die relevant zijn voor het kwaliteitsmanagementsysteem;
3. informatie over de prestaties en doeltreffendheid van het kwaliteitsmanagementsysteem, met inbegrip van trends in:
 - klanttevredenheid en feedback van relevante belanghebbenden;
 - de mate waarin kwaliteitsdoelstellingen zijn gerealiseerd;
 - prestaties van processen en het voldoen aan eisen van producten en diensten;
 - afwijkingen en corrigerende maatregelen;
 - resultaten van monitoren en meten;
 - auditresultaten;

- de prestaties van externe aanbieders;

4. de toereikendheid van middelen;

5. de doeltreffendheid van ondernomen acties voor het oppakken van risico's en kansen;

6. kansen voor verbetering.

Overwogen? Wat betekent dat?

Op het eerste oog een zelfde soort boodschappenlijstje als in ISO 9001:2008 of in de HKZ-schema's. De crux zit echter wat ons betreft in het woord 'overwogen'.

Als je zoekt naar de betekenis van het woord 'overwegen', dan vind je onder andere het volgende: 'de voor- en nadelen bezien', of te wel: nadenken over iets. Dat geeft al aardig aan waar het om gaat bij de directie-beoordeling: *nadenken* over het functioneren van het kwaliteitsmanagementsysteem (liever nog nadenken over het functioneren van de organisatie) op basis van informatie en inzichten. Dat 'nadenken' sluit mooi aan bij de geest van ISO 9001:2015: gebruik je gezond verstand, bepaal als organisatie wat je wilt bereiken en wat je belangrijk vindt, denk na over kansen en bedreigingen, ga daarmee aan de slag en monitor de resultaten.

Aanpak directiebeoordeling in de geest van ISO 9001:2015

Als we nu eens af zouden stappen van het denken in boodschappenlijstjes zoals die hierboven zijn opgesomd. Als we de directiebeoordeling nu eens meer in de geest van ISO 9001:2015 zouden doen door ons gezonde verstand te gebruiken en te kijken wat we zelf belangrijk vinden. Zouden we dan niet een wat meer praktische directiebeoordeling kunnen houden die ook meerwaarde oplevert voor de organisatie?

Het gaat om vier vragen ...

Als we de directiebeoordeling nu weer eens meer gaan zien als een strategische sessie? Een sessie waarin de volgende vragen centraal staan:

1. Wat gebeurt er om ons heen, wat zijn belangrijke externe en interne ontwikkelingen, waar liggen de kansen en waar de bedreigingen?
2. Wie zijn eigenlijk onze klanten, wat verwachten zij van ons?
3. Lukt het met de organisatie om voldoende in te spelen op relevante ontwikkelingen, om kansen te benutten en bedreigen te weerstaan? Lukt het om te voldoen aan de verwachtingen van klanten? Hoe weten we dat eigenlijk?
4. Wat wilden we ook al weer bereiken als organisatie, wat was ook al weer de bedoeling, ons bestaansrecht? Lukt het om dat te realiseren?

En die vier vragen beantwoorden we als volgt

We zouden dan de volgende aanpak kunnen *overwegen*:

1. Met het MT kijken we naar onderwerpen die iets zeggen over het functioneren van de organisatie. We kunnen dan het boodschappenlijstje uit ISO/HKZ daarbij ter inspiratie gebruiken. Maar we hoeven het daar niet bij te laten en niet letterlijk te volgen!
Op basis daarvan stellen we als instelling een lijstje met onderwerpen samen waarvan we zelf het belang bepalen. Zo zal de ene instelling misschien wel het onderwerp 'cultuur en houding van de medewerkers' belangrijk vinden en een andere instelling het onderwerp 'digitalisering van zorgprocessen'. Dit zelf gemaakte lijstje met onderwerpen vormt de input voor de directiebeoordeling.
2. Verdeel de onderwerpen over de deelnemers aan de directiebeoordeling. Veelal zullen dat MT-leden zijn, aangevuld met beleidsmedewerkers / kwaliteitsmedewerkers. Probeer bij de verdeling van onderwerpen aan te sluiten bij de beleidsterreinen van de organisatie. Zo zal een personeelsmanager informatie beschikbaar hebben over het functioneren van het personeelsbeleid en de personeelsprocessen. Degene die facilitaire zaken in portefeuille heeft zal informatie hebben over het facilitaire beleid en facilitaire processen, de zorgmanagers hebben informatie over het zorgbeleid en de zorgprocessen, etc.
Zorg vooral ook dat de belanghebbenden (cliënten, familie, medewerkers, financiers, partners) toebedeeld zijn aan de deelnemers, zodat iedere deelnemers informatie kan verzamelen over de waardering of feedback van deze belanghebbenden.
3. De eigenaren van de toebedeelde onderwerpen verzamelen informatie en onderzoeken daarbij mogelijke

trends en stellen verbetermogelijkheden vast. Laat de deelnemers ook nadenken over relevante ontwikkelingen en over mogelijke kansen en bedreigingen die zij zien. Deze informatie wordt voorafgaand aan de directiebeoordeling gedeeld met de deelnemers zodat iedereen kennis neemt van elkaars voorbereidingen. De voorbereiding is essentieel!

4. Tijdens de directiebeoordelingsbijeenkomst wordt gekeken hoe de verschillende beleidsterreinen, processen en instrumenten hebben gepresteerd en gefunctioneerd in relatie tot wat we als instelling beoogden te bereiken. Met elkaar worden mogelijke kansen voor verbeteringen vastgesteld. Tevens wordt gezamenlijk gekeken naar mogelijke toekomstige ontwikkelingen en kansen en bedreigingen waar de organisatie rekening mee moet gaan houden. We houden daarbij steeds weer de vier hierboven geformuleerde vragen voor ogen.
5. Op basis van stappen 3 en 4 maken we afspraken. We spreken af waar we als instelling de komende tijd aan willen werken en we maken afspraken wat we gaan verbeteren binnen de organisatie en het kwaliteitsmanagementsysteem. Het ligt voor de hand dat deze afspraken een plek krijgen in jaarplannen, werkplannen, of iets dergelijks.

Op basis van deze insteek komen we tot een sessie waarbij we gezamenlijk nadenken over de recente resultaten van de organisatie en vooral nadenken over de toekomst. De directiebeoordeling is dan geen apart, verplicht nummer meer, maar een zinvolle strategische sessie.

Wat zou dan een goed alternatief zijn voor het woord 'directiebeoordeling'? Misschien wel iets als 'hei-dag' of 'strategie-dag'?



ISO 9001:2015 nieuws

⇒ **Sinds 30 september is via de NEN de nieuwste ISO 9001 norm verkrijgbaar.**

De prijs bedraagt € 130,- excl. BTW.

www.nen.nl/NEN-Shop/Norm/NENENISO-90012015-nl.htm

⇒ **Uw MT informeren over wat ISO 9001:2015 inhoudt?
Wij doen het gratis!**

Maak gebruik van ons unieke aanbod. Wij verzorgen een presentatie voor uw MT van 45-60 minuten waarin we ingaan op wat de nieuwe ISO 9001:2015 betekent voor uw organisatie. Deze presentatie kost u helemaal NIETS.

Gebruik maken dit aanbod? Stuur ons een mailtje : info@walviscg.nl

**Gratis MT-
presentatie over
ISO 9001:2015**

⇒ **Overstappen op ISO 9001:2015?**

Geen probleem! Wij helpen u bij de overstap naar ISO 9001:2015.

ISO 9001:2015 kent bij het opbouwen en inrichten van het kwaliteitsmanagementsysteem de volgende vertrekpunten:

- De context waarin de organisatie opereert (extern en intern) moet in beschouwing worden genomen (ISO 4.1)
- Belanghebbenden en hun behoeften en verwachtingen moeten worden vastgesteld (ISO 4.2)

Deze 2 vertrekpunten zijn leidend bij het definiëren, inrichten en aanpassen van het kwaliteitsmanagementsysteem. Wij helpen u om de vertrekpunten op een goede manier uit te voeren. Dat kan bijvoorbeeld door het verzorgen van een MT-sessie waarbij het volgende aan bod komt:

- Toelichting op de normeisen
- Inventariseren van het hoofddoel van de organisatie: voor wie zijn wij er en waar staan wij voor?
- Context-analyse: bepalen welke (externe en interne) ontwikkelingen van invloed gaan zijn op de organisatie en de mogelijkheid om de doelstellingen te kunnen bereiken.
- Belanghebbenden-analyse: bepalen wie de belanghebbenden van de organisatie zijn (cliënten, artsen, medewerkers, financier, wetgever) en welke verwachtingen die partijen hebben.
- Risico-analyse: Welke thema's dienen terug te komen in het strategisch plan (kansen) en wat vormt een bedreiging voor het bereiken van de doelstellingen (risico's)?
- Directie-beoordeling nieuwe stijl: hoe voeren we de directie-beoordeling/ systeembeoordeling op een zinvolle en strategische wijze uit?

Indien gewenst kunnen wij ook de **certificatie-audit** voor u laten uitvoeren door Walvis Certificatie. U bent er dan van verzekerd dat er op een praktische en zinvolle wijze wordt geaudit en dat er aandacht wordt geschonken aan datgene waar het echt omgaat: de klant centraal!

Extern voorzitter bij calamiteitenonderzoeken

IGZ wijzigt eisen aan calamiteitenonderzoek voor gehandicapten- en ouderenzorginstellingen

Per 1 oktober 2015 heeft de Inspectie voor de Gezondheidszorg de eisen gewijzigd met betrekking tot het behandelen van calamiteiten waarbij sprake is van overlijden in de gehandicapten- en ouderenzorg. In het beleid van de IGZ, zoals vastgelegd in de Leidraad Meldingen IGZ 2013, vraagt de IGZ aan de betrokken instelling om in het geval van calamiteiten zelf een grondig onderzoek uit te voeren. Volgens het nieuwe beleid dient er voor de onderzoekscommissie een externe voorzitter te worden aangesteld. Daarnaast zullen familie en/of nabestaanden eerder door de IGZ bij het proces worden betrokken.

Vergroten betrokkenheid familie

Als de IGZ een calamiteitenmelding ontvangt waarbij sprake is van overlijden zal zij de familie en/of nabestaanden een brief sturen, waarin zij haar werkwijze uitlegt. Vervolgens zal de IGZ telefonisch contact opnemen. Als de familie aangeeft twijfels te hebben over een calamiteitenonderzoek dat door de instelling zal worden uitgevoerd, zal de IGZ de twijfels meenemen in de afweging of het onderzoek bij de instelling wordt gelaten of dat de IGZ ervoor kiest zelf onderzoek te doen.

Aanstelling externe voorzitter

De IGZ stelt daarnaast voor instellingen voor gehandicapten- en ouderenzorg de eis dat de commissie die de calamiteit waarbij een cliënt is overleden gaat onderzoeken, onder lei-

ding komt te staan van een externe voorzitter. De externe voorzitter mag niet verbonden zijn aan de instelling en dient te beschikken over vaardigheden om het onderzoek te kunnen leiden. De verwachting is dat instellingen door het inschakelen van een externe voorzitter, beter in staat zullen zijn om tot maatregelen te komen gericht op het voorkomen van herhaling van soortgelijke calamiteiten.



Walvis helpt

Walvis ConsultingGroep heeft heel veel calamiteitenonderzoeken gecoördineerd en uitgevoerd en is in eerdere geval door de IGZ bij instellingen aanbevolen om het onderzoek te begeleiden.

Indien gewenst kunnen wij de rol van externe voorzitter van de onderzoekscommissie op een goede wijze voor u invullen.

Lees [hier](#) meer over onze aanpak.

Geaccrediteerd meetbureau niet meer verplicht voor het uitvragen van cliëntervaringen

Een belangrijk onderdeel van een kwaliteitsmanagementsysteem is het onderzoeken van de ervaringen en waardering van cliënten. Veel instellingen laten dan ook periodiek de cliënttevredenheid vaststellen door middel van een cliënttevredenheidsonderzoek. Dit cliënttevredenheidsonderzoek werd dan uitgevoerd door een daartoe geaccrediteerd meetbureau met behulp van een standaard vragenlijst (de CQI). Bij Walvis waren we nooit echt gecharmeerd van deze manier om cliëntervaringen in kaart te brengen. *“Duur, omslachtig, van weinig meerwaarde, te weinig maatwerk”* zijn opmerkingen die we te veel hoorden.

Het Zorginstituut Nederland laat weten dat de CQI-accreditatie stopt en dat het inhuren van een geaccrediteerd meetbureau voor het afnemen van CQI's niet meer verplicht is. Zo als het er nu naar uit ziet komt er meer vrijheid voor sectoren en instel-

lingen om zelf te bepalen met welke partijen de cliënttevredenheid in kaart kan worden gebracht. Wel is het Zorginstituut er voorstander van dat wordt gewerkt met bureaus die gecertificeerd zijn op basis van bijvoorbeeld ISO 9001.

(bron: Zorginstituut Nederland)



Trainingskalender 2016

Trainings- en eventkalender	2016					
	Januari	Maart	April	Mei	Oktober	November
Training Uitvoeren Interne Audits (basis) 2 dagen / € 595,- Een 2 ^e en 3 ^e persoon uit dezelfde organisatie betaalt € 395,- p.p. (meer informatie)		15 maart		26 mei		3 november
Training 'Oorzaakanalyse met PRISMA in de praktijk' 1 dag / € 295,- (meer informatie)	19 januari	17 maart				10 november
Opleiding Kwaliteitsmanagement 'het nieuwe kwaliteitsdenken' 1 dag / € 295,- (meer informatie)	21 januari		5 april		11 oktober	
Seminar 'ISO 9001 en 15224 Zorg en Welzijn' 1 dag / € 150,- Een 2 ^e en 3 ^e persoon uit dezelfde organisatie betaalt €100,- p.p. (meer informatie)			14 april			17 november

Voorwaarden:

- De genoemde prijzen van de trainingen, opleidingen en seminars zijn exclusief BTW en inclusief materiaal, lunch en gebruikelijke catering.
- Bij verhindering mag een vervanger van uw inschrijving gebruik maken.
- Bij annulering tot 30 dagen voor aanvang van het programma worden geen kosten in rekening gebracht.
- Bij annulering binnen 30 dagen voor aanvang van het programma worden de volledige kosten in rekening gebracht.
- Indien mogelijk zoeken we bij annuleringen een voor iedereen bevredigende oplossing.
- Prijswijzigingen voorbehouden.

Opleiding kwaliteitsmanagent: 'het nieuwe kwaliteitsdenken'

Het nieuwe kwaliteitsdenken in de praktijk

"Hoe zorg je ervoor dat kwaliteit niet alleen iets is van het management en de kwaliteitsafdeling, maar vooral gedragen en beleefd wordt door medewerkers van de werkvloer?"

"Als organisatie willen we wel gecertificeerd blijven, maar kan het niet iets gemakkelijker, kunnen er wellicht dingen weg?"

"Hoe organiseer je kwaliteit binnen zelfsturende teams? Wat betekent dat voor je eigen rol?"

"Hebben we HKZ nog wel nodig, kunnen we kwaliteit organiseren zonder HKZ of ISO? Zo ja, hoe dan?"

"Zouden we niet meer uit de de systeembeoordeling kunnen halen? Het lijkt wel of alleen de kwaliteitsmedewerker zich er druk over maakt."

Dit zijn maar enkele van de vragen en verzuchtingen die wij vanuit Walvis horen. Vragen en verzuchtingen waar best antwoorden en oplossingen voor bestaan.

Nieuwsgierig naar die antwoorden en oplossingen? Kom dan naar onze 1-daagse opleiding kwaliteitsmanagement en leer hoe je je het nieuwe kwaliteitsdenken eigen kunt maken en kunt toepassen in je eigen organisatie.

Certificeren op basis van ISO 9001 of ISO 15224 met Walvis

Walvis Certificatie is opgericht omdat wij denken dat certificering op een andere, betere manier kan. Veel organisaties ervaren certificatietrajecten als lastig, formalistisch, bureaucratisch en duur. *"Het is dat het moet ... anders zouden we het niet doen"* is iets wat wij te vaak gehoord hebben. Voor veel kleine en middelgrote organisaties is een certificatietraject vaak een (te) grote investering. Sommige organisaties zien er daarom zelfs maar helemaal van af.



En dat is jammer. Certificatie kan immers wel degelijk een bijdrage leveren aan het goed organiseren van kwaliteit en veiligheid en het stimuleren van klantgerichtheid. En voor veel organisaties is een certificering nog steeds een eis om te kunnen aanbesteden of om gefinancierd te kunnen worden.

Certificatie moet dan ook wat ons betreft voor iedere organisatie die zorgvuldig omgaat met kwaliteitsmanagement en risicomanagement mogelijk zijn, mits aan een aantal eisen wordt voldaan.

Kijk daarom eens naar Walvis Certificatie. Walvis Certificatie heeft inmiddels enkele tientallen instellingen en bedrijven gecertificeerd op basis van ISO 9001 of ISO 15224. Ook het certificeren van milieuzorgsystemen op basis van ISO 14001 is mogelijk.

Ons trainingsaanbod

Opleiding Kwaliteitsmanagement

21 januari 2016

Training 'Oorzaakanalyse met PRISMA in de praktijk'

19 januari 2016

Training uitvoeren interne audits

9 november 2015

15 maart 2016

Seminar ISO 9001 en ISO 15224 voor zorg en welzijn

17 november 2015

U kunt zich aanmelden via de website

www.walviscg.nl

Walvis ConsultingGroep

Johannes Bosboomstraat 39

3817 DP Amersfoort

Telefoon:

085 – 87 80 640

Internet:

www.walviscg.nl

E-mail:

info@walviscg.nl

'Voor kwaliteit van mens en organisatie'