

Walvis Geluiden

Najaar 2007

Dit is een uitgave van Walvis ConsultingGroep

Effectief kwaliteitsmanagement:

Hier loopt menig kwaliteitscoördinator tegenaan

U vraagt zich af of bijvoorbeeld de systeembeoordeling slimmer kan? U bent niet de enige. De adviseurs van Walvis ConsultingGroep zien kwaliteitscoördinatoren regelmatig tegen dezelfde muurtjes lopen. Zelfs als het certificaat allang op zak is. Luctor Herwig van Walvis ConsultingGroep heeft vier adviezen.

SYSTEEMBEOORDELING

Advies 1

Voer een goed gesprek

"In nogal wat organisaties staat kwaliteitsmanagement maar één keer paar jaar echt op de agenda van het hoogste management. De kwaliteitscoördinator gaat voorafgaand aan de systeembeoordeling vaak allerlei stukken produceren. Het managementteam hoeft dan

alleen nog ja of nee te zeggen. Dat is een gemiste kans. Ik denk dat het beter is om het management er echt bij te betrekken. Hoe? Door het accent te leggen op het gesprek in plaats van op de stukken. Maak beknopte analyses of beter nog: laat deze door de verschillende betrokkenen opstellen. Tijdens de bijeenkomst zorg je ervoor dat het management op het hoogste niveau zich een oordeel vormt over de effectiviteit van de verschillende onderdelen van het kwaliteitssysteem. Bijvoorbeeld: we hebben wel interne audits, maar helpen ze ook? Zo leg je de verantwoordelijkheid op de juiste plek."

Metafoor

Vier apen zitten in een kooi. In de kooi staat een paal en bovenop de paal ligt een tros bananen. Elke keer als een aap in de paal klimt om de bananen te



pakken, worden alle apen natgespoten. Op een zeker moment proberen de apen het niet meer. Als een oude aap wordt vervangen door een nieuwe aap, wil de nieuwe aap de bananen pakken. De oude apen houden hem tegen. Als alle apen in de loop der tijd zijn vervangen, is er nog steeds geen aap die in de paal klimt om de bananen te pakken.

De les: mensen in organisaties houden elkaar tegen op basis van vooronderstellingen die men van generatie op generatie doorgeeft.



OORZAAKANALYSE

Advies 2

Ga echt op zoek naar oorzaken

"Stel dat een cliënt uit bed valt. Wat doe je met zo'n incident? Eigenlijk zou op de werkplek goed uitgezocht moeten worden hoe dit heeft kunnen gebeuren en hoe je herhaling kunt voorkomen. In de praktijk komt dat er vaak niet van. Op een incidentenformulier is er meestal wel een rubriekje 'mogelijke oorzaak', maar vaak wordt dat wat kort door de bocht ingevuld. Door tijdsdruk of uit angst voor de gevolgen, wordt er te snel overgegaan tot de orde van de dag. Met als gevolg dat er opnieuw een cliënt uit bed kan vallen. Daarom is mijn advies: zorg ervoor dat de direct leidinggevende niet te snel genoegen neemt met vermeldingen van mogelijke oorzaken en spit die oorzaak op de werkvloer al goed uit. Als je de tijd neemt voor die diepgang, voorkom je uiteindelijk fouten."

AUDITPLANNING

Advies 3

Focus op de grootste risico's

"Kwaliteitscoördinatoren werken vaak met standaard plannings. Alle onderwerpen komen in deze plannings ieder jaar aan bod. Dit is prima als je net begint. Maar als je een tijdje bezig bent met kwaliteitsmanagement, weet je waar de grootste risico's zitten. Wanneer je daar je planning op aanpast, heb je meer effect. Neem dit eerst goed met het management door: waar willen zij dat op geaudit wordt? Vervolgens ga je focussen op wat werkelijk belangrijk is. Je doet bijvoorbeeld de kritische processen een paar keer per jaar en andere processen sla je een jaartje over."

KWALITEITSDOELLEN

Advies 4

Combineer de doelen en planning

"Ik denk dat kwaliteitscoördinatoren dit wel herkennen: in de jaarplannen van de organisatie staan productieafspraken en budgetten en daarnaast is er een aparte notitie met de kwaliteitsdoelen. Op deze manier staat het kwaliteitssysteem los van de werkelijkheid. Waarom die twee niet in elkaar gevoegd? Volgens de norm moet je kwaliteitsdoelen hebben op het gebied van klanttevredenheid, processen en uitkomsten van zorg. Laat die doelen concreet en meetbaar terugkomen in de reguliere jaarplannen en draag zorg voor een logische structuur van de plannen die recht doet aan alle relevante managementaspecten. Dat is voor iedereen duidelijk en uiteindelijk heeft het meer effect."

IN DIT NUMMER

Stichting Paus Johannes XXIII	2
SMO Fryslân	3
Nieuwe directeur Luctor Herwig	3
Trainingen bij Walvis ConsultingGroep	4



Net gecertificeerd... en nu?

Op 2 juli 2007 kreeg Stichting Paus Johannes XXIII in Rotterdam het HKZ-certificaat. De 450 medewerkers van deze stichting in Zuid-Holland bieden begeleiding aan mensen met een verstandelijke handicap. Directeur Wietse de Lege vertelt hoe ze verder gaan.

Feestje gevierd?

"Jazeker. We hebben uiteraard champagne gedronken. En alle medewerkers hebben een cadeautje gekregen, een VVV-bon van 25 euro. Als blijk van waardering voor hun inzet."

Hoe kijkt u terug op het certificeringstraject?

"Het was een hoop werk, maar we hebben er veel voor terug gekregen. We zijn erachter gekomen dat we heel zorgvuldig werken. We zijn ook individugericht, zowel naar cliënten als naar medewerkers toe. Erg leuk om dat van anderen te horen. We hebben verder gemerkt dat we enthousiaste starters zijn, maar dat we niet altijd de tijd nemen om stil te staan bij het proces en iets af maken. Dat doen we nu beter."

Wat heeft u zelf geleerd?

"Ik was me er onvoldoende bewust van dat zo'n kwaliteitsmanagementsysteem betekent dat de cultuur binnen je organisatie moet veranderen. Daar had ik dus achteraf meer tijd aan moeten besteden. Zoiets moet je als directie uitdragen, anders werkt het remmend in het proces."

Is uw werk veranderd?

"Ik merk inderdaad dat ik grotere informatiestromen moet verwerken. Er komen ineens allerlei rapportages en verbeterplannen langs. Die informatie moet ik zo stroomlijnen dat ik er iets mee kan."

Meevallers?

"Het digitale handboek. We wilden het handboek laten digitaliseren en dan

krijg je als directie zo'n flitsende proefpresentatie die uiteindelijk altijd tegenvalt. In dit geval viel het 100% mee. We hebben een geweldig digitaal kwaliteitssysteem!"

Tegenvaller?

"Die cultuurverandering. Ik had nooit gedacht dat een kwaliteitsmanagementsysteem zo'n impact zou hebben op onze cultuur."

En nu?

"We hebben een werkgroep 'implementeren en verbeteren' opgericht die ervoor waakt dat alles wat is uitgezet ook echt wordt geïmplementeerd. Ik wil ook méér met het kwaliteitsmanagementsysteem. De zorgplansystematiek wil ik bijvoorbeeld erin integreren. Persoonlijk ben ik een type dat denkt: oké, het certificaat is binnen, nu gaan we weer over tot de orde van de dag. Dat is natuurlijk niet de bedoeling. Vandaar die werkgroep."

CERTIFICERING

Certificeringsprogramma Huisartsenposten

Naar verwachting zal het HKZ-schema voor huisartsendienstenstructuren in het voorjaar van 2008 uitkomen. Walvis ConsultingGroep heeft een groepsgewijs begeleidingstraject ontwikkeld dat heel succesvol is gebleken bij onder meer jeugdzorginstellingen en fysiotherapiepraktijken. Het voordeel van de groepsgewijze aanpak is dat onderling informatie uitgewisseld kan worden, dat onnodig uitstel wordt voorkomen omdat niemand 'achter wil blijven' en dat de kosten van de deelnemende organisaties laag zijn. De deelnemers aan het programma krijgen begeleiding bij het opzetten van een zinvol en praktisch systeem dat voldoet aan de HKZ-normvereisten.

Kenmerken: een gefaseerde stapsgewijze aanpak met een identificeerbaar product als resultaat, hoge praktijkgerichtheid, aansluiting op de karakteristieke eigenschappen van de huisartsenposten, ontwikkeling én implementatie van een certificeerbaar kwaliteitssysteem, begeleiding van een trainer/adviseur met branche kennis. Indien u meer informatie wilt en/of wilt deelnemen aan het programma, neem dan contact op met ons kantoor 030 - 221 07 07 / info@walviscg.nl.

WAT GAAT ER IN DE HKZ-SCHEMA'S VERANDEREN?

- Dubbelingen zoals die in het huidige schema voorkomen, gaan verdwijnen.
- De verbetercycli komen in de verschillende rubrieken duidelijker naar voren.
- Er wordt meer nadruk gelegd op risicoanalyses en op resultaatgerichtheid.
- De norm wordt gebruiksvriendelijker en toegankelijker.
- Er komt meer samenhang tussen de verschillende niveaus (primaire proces en beleidsniveau) en er worden relaties gelegd met eisen vanuit anderen, zoals de Inspectie, arbo en de zorgverzekeraars.
- Voor kleinschalige voorzieningen wordt een apart normstelsel ontwikkeld dat aansluit bij de specifieke bedrijfsvoering van die voorzieningen.
- Veiligheid voor patiënten/cliënten wordt expliciet zichtbaar, cliëntveiligheid is apart te certificeren.

HKZ past norm aan

HKZ gaat het model voor normen aanpassen waarbij gebruikersvriendelijkheid het sleutelwoord is.

Concreet gaan zowel de vorm als de indeling op de schop. In de toekomst verschijnt de norm sec als normtekst, zowel op papier als digitaal. De toelichting op de norm gaat plaatsmaken voor een werkboek. Verder verandert de indeling.

De vernieuwde norm wordt vanaf nu ingevoerd. Alle nieuwe of herziene normen zitten dus in deze nieuwe jas.

Nog niet gecertificeerde organisaties kunnen zich dan alleen op het vernieuwde model laten certificeren. Voor organisaties die al gecertificeerd zijn, bestaat een overgangperiode van drie jaar.

Meer weten?

Walvis CG zal u op de hoogte houden van alle veranderingen. Wilt u meer weten, neem dan contact op met één van onze adviseurs.

Net gecertificeerd... en nu?

SMO Fryslân is de eerste organisatie voor maatschappelijke opvang die deze zomer het HKZ-certificaat behaalde. Jopie van der Werf, manager beleid en kwaliteit, is er blij mee.

Trots?

"Absoluut, heel trots zelfs. Het geeft een enorm gevoel van voldoening om gecertificeerd te zijn. Het is natuurlijk extra leuk dat we de eerste in het land zijn. Hoe we dat gedaan hebben? Vijf jaar terug hadden we al besloten om zo snel mogelijk te voldoen aan de kwaliteitsnormen. We zijn begonnen met planmatige begeleiding van cliënten, bedrijfshulpverlening, een goede wervingsprocedure, functioneringsgesprekken... Toen het HKZ-schema verscheen, waren we dus al een eind op weg."

Waarom een certificaat?

"Daarmee toon je dat je een professionele organisatie bent. In het begin vonden we die toetsing vooral belangrijk om te laten zien dat een onafhankelijke deskundige vaststelt dat je goede kwaliteit levert. Gaandeweg is dat ver-

anderd. Nu vinden we het ook voor onszelf belangrijk. Een goed kwaliteitsmanagementsysteem levert belangrijke managementinformatie op."

Hoe waren de gesprekken met de auditors?

"Die vielen 100% mee. Iedereen vond ze leuk, medewerkers zeiden dat ze honderduit konden vertellen over hun werk. Wij zijn zelf vooral geneigd om te kijken naar wat er allemaal nog niet goed is. Het is prettig om te horen wat er allemaal wel goed geregeld is. Ik was trouwens onder de indruk van die auditors. In heel korte tijd zien ze heel veel."

Waar heeft u het meeste profijt van?

"Het grappige is dat we het meeste profijt hebben van de onderdelen waar de grootste weerstand zat. Het meten en registreren

Jopie van der Werf



en het vastleggen van prestatie-indicatoren vonden we aanvankelijk allemaal bureaucratie. Nu leveren die zaken belangrijke informatie op."

Wat had u achteraf anders gedaan?

"We hebben de medewerkers er achteraf te weinig bij betrokken. Het is heel lang een top-down verhaal geweest. Ondanks de gezamenlijke aftrap, een kwaliteitskrant en artikelen in het personeelsblad. Dat doen we nu anders."

En nu?

"Eind van dit jaar gaan we fuseren. Onze fusiepartner is ook gecertificeerd. Dus de komende tijd gaan we het kwaliteitsmanagementsysteem van de twee organisaties integreren. Dat zal nog een hele kluit worden. Verder vind ik het belangrijk dat we ons deze nieuwe manier van werken écht eigen maken. Het is nog pril. Uiteindelijk moet het in onze genen gaan zitten."

Nieuws voor kinderopvang

Walvis ConsultingGroep is druk bezig met het actualiseren van het voorbeeldhandboek en zelfevaluatie-instrument voor de kinderopvang. Beide producten worden afgestemd op het certificatieschema van 2006 en op de ontwikkelingen in de sector. Het voor-

beeldhandboek ondersteunt organisaties die hun eigen kwaliteitssysteem willen ontwikkelen en willen laten certificeren.

Het handboek beschrijft een kwaliteitsstelsel, vertaald naar de kinderop-

vangsector, dat voldoet aan de normen van het HKZ Certificatieschema Kinderopvang. Het zelfevaluatie-instrument is een leer/verbeterinstrument op basis waarvan de organisatie zich kan ontwikkelen. Walvis doet dit in opdracht van Stichting Klein Kapitaal.

Nieuwe directeur voor Walvis ConsultingGroep



Sinds 1 april 2007 is Luctor Herwig (47) directeur van Walvis ConsultingGroep. Hij heeft het managementstokje van Carla Walvis overgenomen. Luctor is kwaliteitsman in hart en nieren. Hij werkte eerder bij adviesbureau MANS en bij het adviesbureau van Lloyd's Register. Waarom deze baan? "Na ruim vijftien jaar tamelijk solistisch als adviseur aan de slag te zijn geweest, voelde ik steeds meer de behoefte om mij aan een organisatie te verbinden. Daarnaast heb ik zo langzamerhand goed door wat wel en niet werkt in kwaliteitsland. Als je dan de mogelijkheid krijgt om met een team van goede trainers en adviseurs aan de

slag te kunnen om je visie op effectief kwaliteitsmanagement vorm te geven, is dat een fantastische kans." Luctor wil Walvis CG uitbreiden. "Uitbreiden is geen doel op zich maar als je overtuigd bent van de kwaliteit van je dienstverlening dan wil je daarmee naar buiten treden. We horen regelmatig van klanten dat we méér doen dan hen aan een certificaat helpen, dat het lukt om een verbeteringsgerichte mentaliteit binnen de hele organisatie te stimuleren. Op die weg willen we verder." Zijn vrouw is een ervaren manager in de zorg en dat helpt hem, vindt hij, om met de voeten op de grond te blijven. Luctor woont in Amersfoort, heeft drie bijna volwassen kinderen en is een enthousiaste klarinetspeler en sportklimmer.

Walvis op beurzen

Dit najaar kunt u persoonlijk met ons kennismaken op de Dag van de Jeugdzorg, 28 november 2007. www.sbo.nl/jeugdzorg.htm

Informatieavond over schema gehandicaptenzorg

Per 1 januari 2008 komt er een herzien HKZ-certificatieschema Gehandicaptenzorg. De eisen veranderen niet echt, wel de vorm en indeling. Walvis gaat een gratis informatiebijeenkomst organiseren over het vernieuwde HKZ-schema. U hoort dan wat de vernieuwingen concreet voor uw organisatie betekenen. Interesse? Stuur een mail naar info@walviscg.nl.

Trainingen bij Walvis ConsultingGroep

Opzetten en uitvoeren van interne audits

Een intensieve vaardigheidstraining, gericht op het voorbereiden en uitvoeren van interne audits. De interne audit is een goed instrument om vast te stellen of de praktijk overeenstemt met het vastgestelde beleid. Als een audit op de juiste manier wordt uitgevoerd, zal alleen al het houden ervan een verbeteringsgerichte mentaliteit stimuleren.

"Een intensieve, leerzame training!"

Interne audittraining voor gevorderden

Hoe kan de interne audit nog effectiever worden? In deze training wordt geoefend met audits aan de hand van de PDCA-cirkel, audits van managementfuncties en het uitvoeren van opvolgingsaudits. U leert om niet alleen te toetsen of de werkelijkheid overeenstemt met de vastgelegde processen maar u leert ook vaststellen of de gewenste resultaten worden bereikt met die processen.

Opleiding Effectief kwaliteitsmanagement

Deze opleiding biedt kennis en vaardigheden die u nodig heeft voor het begeleiden van de ontwikkeling en invoering van een praktisch en effectief kwaliteitsmanagementsysteem. U krijgt een gedegen theoretische achtergrond, bovendien is er veel aandacht voor communicatieve vaardigheden, beïnvloedingsstijlen, presentatie en onderhandelingsvaardigheden.

"Veelzijdige, praktische, boeiende opleiding!"

Opleiding Kwaliteitsmanagement voor gevorderden

U heeft ervaring met kwaliteitsmanagement. Hoe tilt u uw organisatie naar een hoger kwaliteitsniveau? Hoe kunt u het kwaliteitsmanagementsysteem meer laten 'leven'? In deze opleiding wordt aandacht besteed aan procesmanagement, het werken met prestatie-indicatoren en het integreren van kwaliteitsdoelstellingen in de reguliere bedrijfsvoering. Er is veel aandacht voor verander- en projectmanagement en voor persoonlijke effectiviteit van de begeleider van het kwaliteitstraject.

"Een training die je meteen in de praktijk wil brengen."

Procesbeschrijvingen en procesmanagement

In deze training komen vragen aan de orde als:
- Hoe kun je activiteiten borgen en verbeteren?

- Hoe onderscheid je processen, procedures en protocollen?
- Hoe kunnen zinvolle procesindicatoren bepaald worden?
- Hoe leg je de kritische werkprocessen van de organisatie helder en efficiënt vast?

Ook bespreken we de organisatorische stappen die nodig zijn om tot een beschrijving te komen.

"Niets aan veranderen, prima training!"

Certificeringsprogramma's

Walvis CG heeft interessante certificeringsprogramma's voor zowel fysiotherapie als voor huisartsenposten. Deelnemers aan een certificeringsprogramma krijgen directe begeleiding bij het opzetten van een kwaliteitssysteem dat voldoet aan de HKZ-normen. Voordelen: een gefaseerde aanpak, praktijkgericht, ontwikkeling en implementatie van een certificeerbaar kwaliteitssysteem en lage kosten.

Klantgerichtheid in de praktijk (alleen in-company)

Klantgericht werken is in deze tijd vanzelfsprekend. Maar hoe doet u dat in de praktijk? Hoe sluit u echt aan bij de behoeften van de klant? Met deze training geeft u een impuls aan een klantgerichte cultuur. U krijgt inzicht in de houding en het gedrag van alle medewerkers en u werkt aan gerichte resultaatverbetering aan de hand van concrete gedragscriteria en normen.

NIEUW - Begeleiden en uitvoeren van de systeembeoordeling (alleen in-company)

Het doel van de systeembeoordeling is dat het management zich een oordeel vormt over de effectiviteit van het kwaliteitssysteem. Tijdens deze training krijgt u ideeën en gereedschap om de systeembeoordeling voor te bereiden en uit te voeren. En dat op een manier waarbij u aan de norm voldoet. En belangrijker nog: waarbij een impuls aan kwaliteitsmanagement wordt gegeven.

NIEUW - Oorzaakanalyse en voorkomen van herhaalfouten (alleen in-company)

Om problemen echt op te lossen, is het uitvoeren van een goede oorzaakanalyse noodzakelijk. Een goede analyse is immers een investering in het voorkomen van herhaalfouten. In de praktijk blijkt dit vaak onvoldoende van de grond te komen. Het is belangrijk dat leidinggevend kritisch beoordelen wat oorzaken zijn en hoe maatregelen kunnen worden genomen om herhaling te voorkomen. Dit vereist een bepaalde houding en

vaardigheid: niet te snel genoeg nemen met oplossingen maar doorgraven. U leert het in deze workshop.

NIEUW - Organiseren en coördineren van interne audits (alleen in-company)

Een perfecte training voor de voorbereiding van de audit. U wordt geïnformeerd over zaken zoals het bepalen van de uitgangspunten voor het auditprogramma, het opstellen van een auditplan, het informeren van management en medewerkers voorafgaand aan de audit, het voorbereiden van het nemen van maatregelen naar aanleiding van audits. Tijdens de training wordt er daadwerkelijk al aan diverse onderdelen gewerkt!

NIEUW - Workshop werken met kwaliteitsdoelstellingen en prestatie-indicatoren (alleen in-company)

Veel instellingen vinden het lastig om zinvolle kwaliteitsdoelstellingen te ontwikkelen. Ook het werken met prestatie-indicatoren is voor veel organisaties een aandachtspunt. Tijdens deze workshop gaat het over samenhang tussen doelstellingen, de visie van de organisatie en de uitkomsten van onderzoek onder belanghebbenden, het bepalen van procesindicatoren en doelstellingen voor uitkomsten van dienstverlening en cliënttevredenheid en het integreren van 'kwaliteitsdoelstellingen' in beleidsplannen en de beleidscyclus. Afhankelijk van uw wensen maken wij de inhoud van de workshop specifiek voor uw organisatie.

LEES MEER OVER ONZE TRAININGEN EN DATA OP
WWW.WALVISC.G.NL OF MAIL NAAR
INFO@WALVISC.G.NL

Colofon

Walvis Geluiden is de nieuwsbrief van Walvis ConsultingGroep

Foto's en illustraties:
Walvis ConsultingGroep

Vormgeving en druk:
Walburg Grafische Diensten, Zutphen
Onderdeel van Sypro Media Groep BV

Eindredactie en productie:
Tekstburo Gort, Diemen

Redactieadres:
Walvis ConsultingGroep
Kerklaan 40a
3731 EJ De Bilt
Tel. 030 - 221 07 07
Fax 030 - 220 16 19
E-mail: info@walviscg.nl
Internet: www.walviscg.nl



Walvis ConsultingGroep
partner HKZ



Walvis ConsultingGroep
kennispartner Instituut
voor Nederlandse kwaliteit