



Hoe stimuleer je het 'kwaliteitsdenken'?

Veel kwaliteitsfunctionarissen binnen gecertificeerde organisaties worstelen met de vraag hoe 'kwaliteit' meer kan gaan leven bij het management en de medewerkers. De ervaring is dat bijna niemand echt warm loopt voor een mooi geschreven kwaliteitshandboek of een goed doordacht protocol. En nog minder mensen zitten te wachten op het moeten invullen van allerlei lijstjes (de kwaliteitsregistraties).

Hoe kan je deze mensen toch wat warmer maken voor 'kwaliteit'? Of te wel: hoe stimuleer je in je eigen organisatie het 'kwaliteitsdenken'?

Volgens ons kan dat op verschillende manieren. Sommige organisaties zoeken het in communicatie uitingen, variërend van aansprekende posters ("Kwaliteit is ...") tot muismatten, of gaan nog weer eens uitleggen waarom kwaliteit en het kwaliteitssysteem zo belangrijk is. Weer anderen hebben hun hoop gevestigd op het opnieuw tot leven brengen van iets als een ideeënbuis.

Op zich prima alternatieven, maar het gaat voorbij aan één belangrijk uitgangspunt: kwaliteit ontwikkel en realiseer je in interactie met elkaar, door verbinding met elkaar te maken en met elkaar (lieft in het eigen team) in gesprek te komen en na te denken over een aantal eenvoudige vragen:

- Hoe definiëren wij in ons team 'kwaliteit'?
- Voor wie willen we dit realiseren? Wie zijn onze klanten, en kunnen dat ook interne klanten zijn?
- Welke thema's willen we als team in 2012 op orde hebben om zo gezamenlijk kwaliteit in producten en diensten te realiseren?
- Waar zijn we nu al goed in en willen we als team graag behouden?
- Wat willen we in 2012 concreet verbeteren?

Op basis van deze vragen ontwikkelen de teams van een MEE-organisatie een eigen kwaliteitsfocus en wordt de eigen verantwoordelijkheid van de professional ten aanzien van kwaliteit gestimuleerd.

Natuurlijk is het wel zaak dat de antwoorden op de bovengenoemde vragen ergens weer terugkomen, bijvoorbeeld in een eigen teamplan of werkplan. Door vervolgens periodiek de acties en de voortgang uit dit plan te bespreken in het team wordt de focus vastgehouden en blijf je als team actief vorm geven aan 'kwaliteit'.

Misschien denkt u nu 'maar dat doen we al lang, we betrekken onze medewerkers al met bij het opstellen van een jaarplan'. Gefeliciteerd, dan bent u op de goede weg. De essentie van wat hierboven is beschreven is echter dat we:

1. De medewerkers actief en gericht bevragen, om vanuit diens professionele ervaring tot gerichte suggesties en acties te komen (proactief), in plaats van deze te laten reageren op een conceptplan (= reactief).
2. De vragen heel direct in verband brengen met kwaliteitsmanagement waardoor het voor management en medewerkers duidelijk wordt dat kwaliteit en denken in kwaliteit héél veel meer is dan een HKZ-certificaat en een kwaliteitshandboek met procedures en protocollen.





Inmiddels hebben we bij Walvis ruime ervaring opgedaan met deze aanpak en hebben we een goed beeld van wat wel werkt en wat niet. Het is altijd weer leuk om te zien dat het ieder team lukt om - in een bijeenkomst van maximaal 2 uur per team – antwoorden te geven op bovenstaande vragen om zo werk te maken van kwaliteit. Eigenlijk een hele eenvoudige manier om kwaliteit daar te leggen waar het hoort: bij de professional en dienst leidinggevende.

Waarderend en inspirerend auditten

De interne audit: bron voor inspiratie en nieuwe energie

De interne kwaliteitsaudit kan (mits goed uitgevoerd) een zeer effectief instrument zijn om het kwaliteitsbewustzijn bij medewerkers en leidinggevenden te vergroten. Het is dan wel zaak dat de interne audit niet alleen wordt geaccepteerd door de auditees, maar ook echt wordt gewaardeerd.

Zou het niet fantastisch zijn als medewerkers en leidinggevenden zelf om een audit vragen in plaats van steeds weer benaderd te moeten worden door de kwaliteitsfunctionaris?

Zolang de audit echter nog als een noodzakelijk kwaad wordt ervaren, waarbij het gevoel van 'gecontroleerd worden' overheerst, dan zal dit nog wel een utopie blijven.

Het antwoord ligt dan ook in de wijze waarop de interne audit wordt uitgevoerd. In plaats van auditees te controleren, kan een audit ook gebruikt worden om te inspireren en behaalde resultaten en geleverde inspanningen te waarderen. En dan zodanig dat een audit geen energie kost, maar juist energie geeft aan de auditees en de auditoren!

Waarderend en inspirerend auditten vraagt nogal wat van een auditor

Energie gevende audits vragen om een waarderende en inspirerende auditaanpak. Bij waarderend en inspirerend auditten wordt in het gesprek met de auditee de nadruk gelegd op wat er goed loopt, waarom dat goed loopt en hoe dat dan geborgd is. Ook is er veel meer ruimte om met verbetervoorstellen te komen. De nadruk ligt daarbij op wat er allemaal goed gaat en daarmee op de positieve zaken in het werk, in plaats van voortdurend de 'afwijkingen' te benadrukken.

Bij waarderend en inspirerend auditten worden andere vragen gesteld dan bij de traditionele, op conformiteit gerichte audits. Het gaat dan om vragen als:

*Wat wil je met deze werkzaamheden bereiken? Hoe weet je of dat ook bereikt wordt? Waaruit blijkt dat dit proces goed loopt? En wat is jouw bijdrage daaraan?
Waar ben je trots op? Wat zie je zelf als sterke punten?
Waar zitten volgens jou de belangrijkste risico's in het werk?*

Het klinkt eenvoudig: gewoon wat andere vragen stellen om zo waardering te uiten en bewustwording en inspiratie bij de auditee te bewerkstelligen. Helaas blijkt de werkelijkheid weerbarstiger. Nog veel auditgesprekken hebben meer het karakter van een overhoring waarbij een vaste vragenlijst moet worden gevolgd, dan dat er sprake is van een zinvolle en motiverende dialoog.





Een waarderend en inspirerend auditgesprek vereist ook nogal wat vaardigheden van een auditor: je moet de juiste motiverende en coachende vragen kunnen stellen, je moet kunnen en durven inspelen op wat je hoort en ziet en je eventueel voorbereide vragen los durven laten, je moet kunnen inschatten of datgene wat je ziet en hoort bijdraagt aan het realiseren van 'kwaliteit' en last but not least, je moet ook nog zorgvuldig zijn in het opschrijven van je auditbevindingen! Kortom: deskundigheidsbevordering is vaak niet overbodig.

Waarderend en inspirerend auditten: niet in de plaats van reguliere audits, maar wel een goede aanvulling daarop

Onze ervaring leert ons dat waarderend en inspirerend auditten niet in de plaats komt van de reguliere audits die zich richten op conformiteit en effectiviteit, maar daar vooral een aanvulling op is. Idealiter is ieder auditgesprek, als gevolg van een goede audittechniek, waarderend en inspirerend en geeft iedere auditee na afloop van het auditgesprek aan dat het gesprek niet alleen zinvol was, maar dat het hem of haar ook nieuwe energie geeft om zelf de kwaliteit van het werk te managen.

Tips om interne audits meer waarderend en inspirerend te maken

1. Het auditgesprek is in de eerste plaats een dialoog tussen de auditor en auditee. Het nalopen en invullen van een checklist is geen audit, maar eerder iets als een documentonderzoek.
2. Normkennis is niet nodig voor auditoren. Het gaat erom dat wordt begrepen wat klantgerichtheid en risico-beheersing is om vervolgens samen met de auditee te kunnen achterhalen of wordt voldaan aan de wensen en verwachtingen van de klanten en of de risico's in de werkprocessen beheerst en geborgd zijn. Vaak weet de auditee zelf heel goed waar deze risico's zitten en hoe deze moeten worden beheerst.
3. Audit geen protocollen of beleidsnotities. De meeste auditees ervaren dit als overhoringen en vinden het niet zinvol. Een protocol is bedoeld om in een bepaald primair proces risico's te beheersen door een bepaalde aanpak voor te schrijven en maakt net als het beleid onderdeel uit van de PDCA-cirkel. Onderzoek samen met de auditee of dit proces effectief verloopt en of het protocol iets toevoegt aan procesbeheersing of dat het juist overbodig of onuitvoerbaar is.
4. Focus op processen. Binnen Walvis onderkennen wij primaire processen, beleids- en managementprocessen, ondersteunende processen en verbeterprocessen. Audit deze processen, breng met de auditee in een auditgesprek de risico's in kaart, kijk samen of deze risico's zijn afgedekt, kijk vooral ook naar wat er allemaal goed gaat en al bereikt is en benoem dat ook.
5. Een auditplanning kan je maken aan de hand van processen en auditonderwerpen, maar ook vanuit de verantwoordelijkheidsgebieden van functionarissen. In plaats van bijvoorbeeld een manager te auditten op één afgebakend onderwerp (zoals klachten, of BIG, of functioneringsgesprekken) kun je haar of hem ook auditten op de managementverantwoordelijkheden: de besturing van het primaire proces, personeelsmanagement, meten en verbeteren, facilitaire zaken en eventuele bijzondere projecten die de manager in portefeuille heeft. In één gesprek komen dan bijvoorbeeld het jaarplan en de managementrapportages aan de orde, maar ook het inwerken van nieuw personeel, de functioneringsgesprekken en opleidingen, de bevoegdheid en bekwaamheid (BIG-registraties), eventuele zaken als onderhoud en legionella-preventie en onderwerpen als





klanttevredenheid, incidentenbehandeling, klachten, etc. Dit lukt natuurlijk niet in een auditgesprek van 1 uur, maar vraagt al gauw om een gesprek van 1,5 uur. Dat moet je ook niet iedere auditronde doen, maar zo af en toe. Voordeel van deze insteek is dat dit onderwerpen zijn waar bijna iedere leidinggevende mee 'worstelt' en dan is het prettig en ook nuttig om via een auditgesprek eens te kijken wat de stand van zaken is.

Voor meer informatie, kijk eens op onze website:

<http://www.walviscg.nl/site/nl/newsDetail.php?nid=29>

ISO of toch HKZ?

Sinds begin 2010 is het voor een zorg- of welzijnsinstelling mogelijk om te kiezen voor of een HKZ-certificaat of voor een ISO-certificaat. Daarmee is de verplichting vervallen om bij het ontwikkelen van het kwaliteitsmanagement systeem te voldoen aan de normen van het geldende HKZ-certificatieschema. In plaats daarvan kan gekozen worden voor ISO 9001. Voordeel hiervan is dat de ISO 9001 minder gedetailleerd zijn, minder normen kennen en gebaseerd zijn op zogenaamde kwaliteitsprincipes in plaats van normen en regeltjes. In de praktijk betekent dit vooral meer vrijheid om het kwaliteitsmanagement systeem zo in te richten dat het helpt bij het realiseren van 'kwaliteit'. Je kunt ook zeggen: met ISO 9001 kan het kwaliteitsmanagement systeem weer een hulpmiddel worden in plaats van een doel op zich.

Natuurlijk kent de ISO 9001 ook wat nadelen: juist de mindere aandacht voor de details doen een groter beroep op de interpretatie-deskundigheid en adviesvaardigheid van de kwaliteitsmedewerker. Om hier aan te gemoed te komen komt begin 2012 een speciale variant van de ISO 9001 beschikbaar: 'ISO voor de zorg'. Dit is een ISO norm die zich qua inhoud en terminologie volledig richt op instellingen in de zorg en de welzijn, zonder daarbij door te schieten in de mate van details zoals bij HKZ.

Kwaliteitskenmerken

Volgens 'ISO voor de zorg' dient een organisatie te bepalen welke kwaliteitskenmerken voor de doelgroep kritisch zijn. In de norm worden een aantal voorbeelden genoemd zoals doeltreffendheid, doelmatigheid, veiligheid, continuïteit van zorg, de patiënt centraal en dergelijke. Maar de kracht van de norm is dat een organisatie op basis van een analyse van de behoeften, eisen en verwachtingen van haar doelgroep zelf de kwaliteitskenmerken bepaald. De kwaliteitseisen, kwaliteitsdoelstellingen en het proces- en risicomanagement staan allemaal in relatie tot de omschreven kwaliteitskenmerken.

Risicomanagement

Een ander sleutelbegrip in de norm 'ISO voor de zorg' is risicomanagement. Een organisatie dient methodieken toe te passen om zowel algemene risico's als procesrisico's in kaart te brengen. Vervolgens dient bepaald te worden hoe men deze risico's wil wegnemen of beperken. Een voordeel van een risicogestuurde ontwikkeling van een kwaliteitsmanagement systeem is dat het een relatief beknopt systeem wordt omdat alleen maatregelen worden getroffen voor echte risico's.

Als je meer wilt lezen over de verschillen tussen ISO en HKZ en de voor- en nadelen, dan kun je via onderstaande link een uitgebreider document downloaden. Dit document is ook prima geschikt om voor te leggen aan een bestuurder of directeur.



http://www.walviscg.nl/downloadables/Leaflets/ISO%20of%20toch%20weer%20HKZ_versie%2031%20januari.pdf

Oké, erg leuk dat verschil tussen HKZ en ISO, maar wat kan ik ermee?

1. *Vrijheid om het kwaliteitsmanagement systeem naar eigen inzicht in te richten*

In onze ogen is de grootste meerwaarde die ISO 9001 (voor de zorg) biedt ten opzichte van HKZ te vangen in één woord: vrijheid. Vrijheid om zelf te bepalen welke onderwerpen echt belangrijk zijn als het gaat om het realiseren van kwaliteit en welke er niet toe doen. Vrijheid ook om zelf te bepalen in welke mate en op welke wijze onderwerpen geborgd worden. Hierdoor is het mogelijk om weer aan te sluiten bij de professionaliteit en het vakmanschap van medewerkers, in plaats van alles te willen voorschrijven in beleidsnotities en protocollen.



2. *Vrijheid om het kwaliteitsmanagement systeem slimmer en slanker in te richten en om meer flexibiliteit te realiseren*

Veel HKZ-systemen zijn de laatste jaren behoorlijk uitgedijd en werken daardoor verstarrend. Vanuit het idee dat zo ongeveer alles beschreven moest worden, beschikken veel instellingen momenteel over kwaliteitsmanagement systemen met soms honderden documenten daarin. Documenten die op hun beurt vaak ook weer erg uitgebreid zijn. Helaas helpt een dusdanig 'vet' kwaliteitsmanagement systeem veelal niet bij het daadwerkelijk en gemakkelijk managen van kwaliteit. Tegelijk wordt het kwaliteitsmanagement systeem ook een blok aan het been als een organisatie wil veranderen, bijvoorbeeld als gevolg van een fusie, afsplitsing, verhuizing, etc.

Volgens ons is dat te wijten aan:

- Geen focus op wie de klanten zijn en wat zij wensen en verwachten van de instelling.
- Geen aandacht voor processen en procesmanagement.
- Geen daadwerkelijke aandacht voor risico-management.
- Geen aandacht voor management processen en besturingsprocessen.
- Geen aandacht voor het feit dat het dagelijks werk zich niet lang vangen in protocollen en dat controleren van medewerkers alleen (een beetje) werkt zolang de controle duurt.

Het gevolg is een overdaad aan documenten die allen gemeen hebben dat ze vooral gericht zijn op 'beheersing' en niet op het daadwerkelijk stimuleren van kwaliteit.

3. *Een nieuwe start met kwaliteitsmanagement*

Het opnieuw inrichten van het kwaliteitsmanagement systeem biedt de mogelijkheid om een dikke streep te zetten door al die overbodige documenten en feitelijk een nieuwe start te maken. Een nieuwe start die meer aansluit bij de 3 V's: Vertrouwen, Verbinding en Vakmanschap. Was kwaliteitsmanagement tot voor kort vooral gericht op beheersing en certificering, het is nu zaak om te komen tot daadwerkelijke kwaliteitsverbetering



door het daadwerkelijk creëren van toegevoegde waarde voor de klanten/ belanghebbenden. De belangrijkste principes hierbij zijn:

- Sturen op vertrouwen en op daadwerkelijke resultaten
- Aansluiten bij vakmanschap van medewerkers
- Creëren van betrokkenheid van management en medewerkers door met elkaar de verbinding te zoeken

Een dusdanig systeem kan ontwikkeld worden in pakweg zeven stappen:

1. Breng samen met directie en management in kaart wie de belangrijkste klantgroepen zijn en wat hun wensen en verwachtingen zijn.
2. Stel met hun vervolgens vast hoe je op een eenvoudige manier kunt meten of het lukt om aan deze wensen en verwachtingen te voldoen.
3. Breng dan samen met proceseigenaren de kritische processen in kaart. Stel vast waar de procesrisico's zitten en hoe deze risico's te beheersen. Zet deze kritische processen op papier met eenvoudige processchema's (max. 2 A4'tjes) en koppel hier eventueel de 'hulpdocumenten' aan, zoals protocollen, formulieren en checklists. Kijk daarbij goed wat weg kan van de huidige documenten.
4. Breng samen met groepen medewerkers in kaart wie voor hun de belangrijkste klanten zijn en wat deze klanten verwachten van medewerkers.
5. Stel samen met de medewerkers vast op welke zij er voor zorgen dat hun klanten goed bediend worden en hoe zij zelf vast kunnen stellen in welke mate dat lukt.
6. Kijk dan nog even in de norm voor eventuele tips en inspiratie.
7. Ga in gesprek met de certificeerder. Leg goed uit wat jullie willen bereiken met het kwaliteitsmanagement systeem en reik punten aan waar de externe auditor wat jullie betreft op moet letten.

Overstappen?

Als uw kwaliteitssysteem is ontwikkeld op basis van behoeften van belanghebbenden en doelstellingen van uw organisatie, dan zal een overstap naar ISO niet zo ingewikkeld zijn. Het management van uw organisatie zou de kwaliteitskenmerken en de risico's in kaart kunnen brengen en het huidige kwaliteitssysteem op basis van deze uitgangspunten kunnen doorlichten. De kans is groot dat het systeem eenvoudiger en effectiever wordt.

Als u de ontwikkeling van een kwaliteitsmanagement systeem volgens ISO voor de Gezondheidszorg overweegt of als u zich grondiger wilt verdiepen in de in de norm dan kunt u bij Walvis ConsultingGroep terecht voor advies en ondersteuning. In samenwerking met Lloyd's Register bieden wij een tweedaagse workshop (open inschrijving) aan waarbij niet alleen de norm grondig wordt doorgenomen maar waarbij u ook aan de slag gaat met praktische methodieken om kwaliteitskenmerken, risico's en maatregelen in kaart te brengen. Meer informatie over deze workshop kunt u vinden via www.lrqg.nl/isohealthcare. Voor incompany workshops, presentaties en begeleiding kunt u ook rechtstreeks met ons kantoor contact opnemen.



Training interne audits (basistraining)

Op **2 en 3 april 2012** en op **24 en 25 mei 2012** organiseren wij weer een Training Interne Audits (basistraining, open inschrijving). Korte theoretische inleidingen worden afgewisseld met oefeningen waarbij in een veilige sfeer de benodigde vaardigheden worden ontwikkeld.

Centraal punt in de training is hoe op basis van de PDCA-cirkels en risico-analyses met slechts een korte auditvoorbereiding toch diepgaand én waarderend kan worden geaudit.

Onze audittrainingen scoren onveranderd zeer hoog bij evaluaties.

[Link naar onze website voor meer informatie over de trainingen](#)

(Walvis homepage rechterkolom 'Trainingen en workshops')

Geïnteresseerd?

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met:

Walvis ConsultingGroep

www.walviscg.nl

info@walviscg.nl

Tel: 085 87 80 640

Walvis ConsultingGroep adviseert en ondersteunt organisaties sinds 1992 bij kwaliteitsvraagstukken in de zorg en welzijn. We richten ons op het gebied van kwaliteitsverbetering en organisatieverandering. Dit doen we door middel van het begeleiden en adviseren bij kwaliteitsmanagement en veiligheidsmanagement en bij trajecten gericht op cultuur- en gedragsverandering, dit laatste onder andere door het gericht werken aan competentie ontwikkeling en resultaatgericht werken.

Daarnaast verzorgen we ondersteunende opleidingen en trainingen (waaronder audittrainingen) en voeren we regelmatig medewerkerstevredenheidsonderzoeken uit.