

Hoe ontwikkel je een zinvol kwaliteitssysteem?

Veel mensen kunnen voorbeelden noemen van organisaties met kwaliteitssystemen die hun doel voorbij zijn geschoten en waarvan maar weinigen nog de toegevoegde waarde herkennen. Maar aan de andere kant, juist nu we de risico's kennen (zie ook het kadertje 'oude en nieuwe benadering van kwaliteitsmanagement'), kunnen we kwaliteitsmanagement systemen ontwikkelen waar we echt in geloven. Systemen die aantoonbaar bijdragen aan een goede dienstverlening en aan methodisch handelen.

<i>Oude en nieuwe benadering van kwaliteitsmanagement</i>	
<i>Oude benadering</i>	<i>Nieuwe benadering</i>
Norm is uitgangspunt	Eigen doelstellingen en werkwijzen zijn uitgangspunt
Nadruk op beheersen	Nadruk op effectiviteit en verbeteren
Veel en gedetailleerde procedures	Alleen voorzieningen treffen voor kritische punten
Vertrouwen op procedures en protocollen	Vertrouwen op vakbekwaamheid medewerker
Kwaliteitsverantwoordelijkheid ligt bij specialisten	Kwaliteitsverantwoordelijkheid ligt bij management en medewerkers
Gebruik van jargon en HKZ terminologie	Aansluiten bij de taal van de gebruiker
Certificerende instelling als boeman	Certificerende instelling als sparring partner

De ervaring leert dat een kwaliteitsmanagement systeem als zinvol wordt ervaren als:

1. het aantoonbaar bijdraagt aan het bereiken van grotere klantgerichtheid
2. het bruikbare managementinformatie oplevert
3. het helpt om structurele verbeteringen door te voeren.
4. het helpt bij het ordenen van procedures en protocollen

1. Aantoonbaar grotere klantgerichtheid

De directe zorgverlening aan patiënten staat centraal bij huisartsenposten. Ook worden er bij de meeste posten regelmatig patiëntenonderzoeken uitgevoerd. Dus vraagt u zich misschien af op welke punten HAP's hun klantgerichtheid nog zouden kunnen verbeteren. Welnu, bij nadere beschouwing blijkt nog al eens dat uitkomsten van waarderingsonderzoek nog wel wat systematischer opgepakt zouden kunnen worden. Bijvoorbeeld bij het stellen van (jaar)doelen, het doorvoeren van concrete verbeteringen en bij het aansturen van medewerkers. En wat het behandelen van klachten betreft zien we dat de nadruk soms nog te eenzijdig ligt op de directe afhandeling en nog te weinig op het wegnemen van dieper liggende oorzaken om daarmee herhaling te voorkomen.

2. Managementstuurinformatie

In de meeste posten worden er diverse gegevens verzameld rond met betrekking tot de door de VHN gespecificeerde branchnormen zoals respons- en aanrijtijden. De vraag is vervolgens of deze gegevens daadwerkelijk als managementinformatie gebruikt worden. Worden er doelen aan gekoppeld en wordt er bijgestuurd als de resultaten tegenvallen? Ook liggen er vaak nog kansen om op een inspirerende manier de medewerkers te informeren over de meetresultaten en hen te betrekken bij het bepalen van streefwaardes en verbetervoorstellen.

3. Doorvoeren van structurele verbeteringen

Het voorkomen van (herhaal)fouten, is misschien wel het belangrijkste voordeel van een goed werkend KMS. De HKZ normen stellen een aantal eisen aan dienstverleningprocessen, managementprocessen en typische 'verbeterprocessen' zoals het behandelen van klachten en incidenten. Het gaat daarbij om het in kaart brengen van de kritische/risicovolle processen, het treffen van voorzieningen voor de kritische aspecten van die processen en het meten van de effectiviteit van de processen. Procesmanagement speelt een centrale rol bij kwaliteitsmanagement. Daardoor ontstaat wellicht het beeld dat HKZ normen alleen over de organisatie van het werk gaan en weinig effect hebben op de zorg zelf. Bij veel posten is procesmanagement en het creëren van automatiseren om herhaalfouten te voorkomen een belangrijk aandachtspunt.

4. Praktische richtlijnen voor het dagelijks handelen

Op de meeste posten zijn allerlei protocollen en richtlijnen voorhanden. Soms is de beschikbaarheid op de werkplek of de bruikbaarheid in de dagelijkse praktijk een aandachtspunt. Een van de valkuilen is dat er te veel wordt omschreven of dat allerlei vormvereisten belangrijker worden dan het gebruiksgemak. We moeten steeds in het achterhoofd houden dat protocolisering maar één van de mogelijkheden is om risico's in werkprocessen af te dekken. Er zijn ook andere methodes, die in bepaalde gevallen zelfs effectiever zijn, zoals het managen van de vakbekwaamheid van de medewerkers.

Organisatiespecifieke begeleiding

Op basis van de geschetste uitgangspunten en valkuilen kan een organisatie van start gaan met kwaliteitsmanagement. Het valt daarbij te overwegen om zich te laten bijstaan door een organisatieadviseur die de materie door en door kent en al diverse huisartsendienstenstructuren succesvol heeft begeleid. Op die manier kan teruggevallen worden op expertise op het gebied van kwaliteitsmanagement, projectmanagement en coaching. Walvis ConsultingGroep is gespecialiseerd in kwaliteitszorg en veranderingsmanagement binnen zorg- en welzijn. Bij Walvis ConsultingGroep werken professionals met een bedrijfskundige en/of gedragskundige achtergrond. Adviseurs en trainers die ingezet worden binnen huisartsendiensten structuren hebben ervaring met kwaliteitsmanagement binnen huisartsenposten.

Hoe maken we interne audits effectiever?

Er gaat best wat tijd en energie zitten in interne kwaliteitsaudits. Je mag dus verwachten dat het ook wat oplevert. Gelukkig is dat vaak ook wel zo, zeker in de beginperiode. Het kwaliteitsmanagement systeem is net ontwikkeld en als auditor en auditee er samen nog eens grondig door heen gaan blijken er nog de nodige 'bugs' in te zitten. Maar na een paar auditrondes wordt het aantal nieuwe inzichten een stuk minder. Dan reist de vraag: kunnen we niet wat méér uit onze interne audits halen?

Auditten op effectiviteit

Om die vraag te beantwoorden moeten we even terug naar de vraag wat nu eigenlijk de bedoeling was van auditten. Volgens de norm (HKZ/ISO) gaat het bij audits vrij vertaald om:

1. toetsen of het KMS voldoet aan de norm en aan door de organisatie zelf gestelde eisen;
2. vaststellen of het systeem doeltreffend werkt.

Als je meer uit je audits wilt halen zou je de aandacht meer op het 2^e punt moeten richten. Je zou je dus moeten afvragen of een auditronde inderdaad informatie oplevert over de mate waarin het KMS in de praktijk zinvol en effectief is. Helpt het systeem ons nu echt bij het bereiken van onze doelstellingen, worden onze cliënten en andere belanghebbenden er echt beter van? Laten we eerlijk zijn, bij de meeste audits krijgen we wel informatie over de mate waarin de praktijk afwijkt van het 'papier' maar krijgen we nauwelijks informatie over de mate waarin onze processen ons helpen bij het realiseren van onze doelstellingen.

Waarderend auditten

Hoewel elke goede audit waarderend is, verstaan we onder 'waardierend auditten' iets anders. Tijdens audits constateren auditors vaak allerlei goede dingen waar anderen iets van kunnen leren. Bij waarderend auditten wordt de nadruk gelegd op wat er goed loopt, waarom dat goed loopt en of dát ook geborgd is. Ook is er meer ruimte om met verbetervoorstellen te komen.

Bij waarderend auditten en audits gericht op het vaststellen van de effectiviteit van plannen en processen worden andere vragen gesteld dan bij traditionele audits. Vragen zoals: Wat wil je met deze werkzaamheden bereiken?; Hoe weet je of dat ook bereikt wordt?; Waar ben je trots op?; Wat zie je zelf als sterke punten?

Ook brengen de nieuwe audittechnieken wel wat risico's met zich mee zoals: Hoe voorkom je dat je belerend overkomt en hoe houd je rapportages beknopt en feitelijk?

Een goede training in het hanteren van de nieuwe audittechnieken is dan ook geen overbodige luxe.

Tijdens onze audittrainingen en audit-opfris bijeenkomsten komen dit soort onderwerpen nadrukkelijk aan de orde. Meestal worden de trainingen bij organisaties 'in huis verzorgd'. Daarnaast wordt er op 23 en 24 november 2010 een open inschrijvingstraining aangeboden.

**U kunt zich aanmelden voor de audit training (open inschrijving) van
23 en 24 november 2010
Bel 085-8780640 of mail naar info@walviscg.nl**

Een geautomatiseerd kwaliteitsmanagement systeem

Als u kiest voor een geautomatiseerd kwaliteitsmanagement systeem let u er dan op dit een aantal nuttige functies bevat.

Documentenbeheer

Het ordenen en overzichtelijk beschikbaar stellen van alle procedures, protocollen, formulieren, richtlijnen en dergelijke is belangrijk. Medewerkers moeten gemakkelijk kunnen vinden wat zij zoeken. Dat vraagt om een doordacht onderscheid tussen verschillende type documenten, een logische groepering en een handige zoekfunctie.

Verbetersignalen

Een goedwerkend kwaliteitssysteem levert allerlei verbetersignalen op. U kunt dan denken aan klacht- en incidentmeldingen, auditbevindingen, gegevens met betrekking tot leveranciers en verbeter suggesties van medewerkers. Al dit soort meldingen moeten worden geregistreerd en ook de analyse en afhandeling moet worden bijgehouden. Het is handig al het geautomatiseerde systeem de mogelijkheid biedt om de verbetersignalen te registreren.

Stuurinformatie

Een goed kwaliteitssysteem levert ook stuurinformatie op. Denk daarbij aan gegevens met betrekking tot respons en –aanrijtijden. Een goed geautomatiseerd systeem biedt de mogelijkheid om dit soort gegevens te registreren en inzichtelijk te maken.

HAP.on-l-i-n-e

De adviseurs van Walvis ConsultingGroep begeleiden bij de invoering van allerlei geautomatiseerde systemen. Bij huisartsenposten werken we onder andere met HAP.on-l-i-n-e, een webbased programma. Voordelen van dit programma zijn:

- een goede prijs-kwaliteitsverhouding
- het bevat de genoemde nuttige functies
- het is eenvoudig te vullen
- geen systeembeheer nodig
- het kost nauwelijks geheugenruimte
- heeft zich bewezen bij diverse HAP's

We verzorgen graag een demonstratie bij u op locatie.

Digitale Walvisgeluiden najaar 2010



Bedrijfsgegevens:

Walvis ConsultingGroep
Johannes Bosboomstraat 39
3817 DP Amersfoort
Telefoon **085 87 80 640**
Email info@walviscg.nl