



KWARTAA

Met 57 gecertificeerde instellingen vordert het HKZ-proces gestaag. Dat blijkt ook uit de overwegend positieve resultaten van het kwantitatieve onderzoek naar de opbrengst van het certificatietraject. In deze KwaliteitsKwartaal geeft adviseur Antonie Reichling u praktische tips op basis van de conclusies van het onderzoeksrapport. Flip Dronkers praat u bij over de invoering van de prestatie-indicatoren.

“Organisaties met lef zetten een uiterste houdbaarheidsdatum op elke procedure”

In opdracht van MOgroep Jeugdzorg deed Antonie Reichling in 2008 onderzoek bij het bestuur en de uitvoerend leidinggevenden van zorginstellingen naar hun belevingen en verwachtingen over het HKZ-traject. In dit interview vertaalt hij de conclusies en aanbevelingen uit het onderzoek naar praktische tips en adviezen. Antonie Reichling is organisatieadviseur met als specialisatie strategisch management en kwaliteitsmanagement.



Wat was uw eerste reactie op de resultaten van het onderzoek?

“Als ik achteroverleun is het eerste wat ik denk: wow, wat positief! Zeker in vergelijking met sommige certificeringstrajecten die ik ken in de profitsector en onderzoeksinstellingen.

Ik was erg verbaasd over de hoge mate van positieve beleving als het gaat om het certificeringsproces, en de mate waarin iedereen betrokken is en zich betrokken voelt. Vaak is een kwaliteitssysteem iets van de kwaliteitsmanager en niet van de hele organisatie. Als je de betrokkenen zelf aan hun aandeel laat werken, wordt het hún product, hún creatie. In plaats van te voldoen aan de norm, dien je zo veel meer de behoeften en belangen van alle betrokkenen bij de organisatie. Inzicht, transparantie, duidelijkheid en een gevoel van veiligheid is niet alleen belangrijk voor de cliënt maar ook voor de medewerkers. Mijn ervaring als adviseur is dat medewerkerbe-

trokkenheid betekent dat er meer naar de intentie gewerkt wordt dan naar de letter. En als de regels en grenzen duidelijk geformuleerd worden, is er een lager risico op incidenten.”

Welk resultaat springt er meteen uit?

“De letterlijk ongelofelijke score op resultaten van de kwaliteitsinspanningen voor de belanghebbenden. De instellingen werken eigenlijk nog te kort met HKZ om al resultaat te kunnen zien. Mijn hypothese is dat het hier om een hele gezonde vorm van wishful thinking gaat. Als je niet gelooft dat HKZ wat oplevert, word je er wel erg moe van! ‘Is het zinvol wat ik doe’ staat op de eerste plaats van de topdrie van motivatoren: medewerkers willen er in geloven dat hun inspanningen resultaat hebben voor de cliënten. Uit de onderzoeksresultaten proef ik een beetje dat het nodig is om de resultaten meer te koppelen aan de inspanningen rondom kwaliteitsbeleid, anders laat je kansen liggen om successen te vieren en haal je de motivatie voor continu verbeteren onderuit. Dat brengt me op één van de aanbevelingen uit het onderzoek. We constateren dat er op het gebied van communicatie en terugkoppeling nog wat te verbeteren valt. Die positieve wishful thinking moet je wél onderbouwen met harde feiten! Daarvoor zijn de prestatie-indicatoren erg belangrijk, en alle andere vormen van georganiseerde en gecommuniceerde feedback vanuit de Bureaus Jeugdzorg en bijvoorbeeld de pleegouders.”

Hoe zouden instellingen dat kunnen aanpakken?

“Dat kan al heel simpel. Op mijn kantoor hangt aan de muur tegenover mijn bureau een lijstje met de dingen die ik verbeterd heb in mijn eigen werk. Het is gewoon sound psychology om dat voor jezelf te doen. Ik zie heel vaak dat organisaties dat verwaarlozen.

vervolg op pagina 2

De eindrapportage ‘**Vervolgonderzoek opbrengsten traject HKZ-certificatie bij instellingen voor Jeugdzorg - Belevingen en verwachtingen van bestuur en uitvoerend leidinggevenden**’ vindt u op het voor leden beschikbare deel van www.mogroep.nl/jeugdzorg onder ‘Dossiers’ – ‘Kwaliteit’. Op het publieke deel van de website staat het rapport onder ‘Uitgelicht’ – ‘Nieuws’.

Misschien is dat cultureel bepaald, een beetje Noord-Europees. 'Ik kan geen fout vinden' is hier vaak al een compliment. Enkele van de bestuurders die ik heb gesproken zeiden zelfs letterlijk: 'Complimenten geven hoort niet zo bij ons, doe maar gewoon je werk.' De inhoud van een HKZ-schema en de kwaliteitsbenadering in het algemeen zijn behoorlijk mechanistisch. Het gaat uit van rationele, machineachtige organisaties en niet van een human relations-benadering. Terwijl dat juist het werkterrein is van de zorg. De Base Groep is een voorbeeld van hoe het wel kan. Daar hebben ze een grote communicatie-inspanning gedaan en heel expliciet gewerkt aan de cultuur die bij het werken met kwaliteitsmanagement hoort. Door eerst te werken aan mensen en hun houding, creëer je een vruchtbare bodem voor het kwaliteitstraject."

Het thema 'Tijdsbeslag' scoorde licht negatief. Wat kunnen instellingen nog verbeteren?

"Het tijdsbeslag wordt als feit ervaren, terwijl men positieve opbrengsten niet vanzelf merkt. Je moet dus zorgen dat feitelijk de tijdsinvestering zo snel mogelijk positief uitvalt en medewerkers weten en voelen dat ze de inspanning terugverdienen. Bij een kwaliteitssysteem hoort het leren van fouten en incidenten, zodat je die kunt voorkómen en het voortaan in één keer goed doet, dat scheelt veel tijd. Kleine, overzichtelijke en haalbare stapjes in de goede richting werken beter dan grote slagen maken. De sector lijdt al genoeg aan fusiedrang en andere grote projecten. Hoeveel aandachtspunten kun je tegelijk managen in een korte tijd? Pak liever één project op korte termijn aan, dat je tot een goed einde brengt. Die grote visie is belangrijk, maar je hebt nu eenmaal geen beschikking over een groot projectteam. Dus knip dat grote project in kleine, stukjes. Gebrek aan succes leidt anders tot frustratie. Bovendien wil je als management zelf ook niet te veel op je bord hebben."

Een aspect dat nog niet zo uit de verf komt is ketenkwaliteit. Hoe komt dat?

"Dat is een merkwaardig fenomeen. Gezien de negatieve berichtgeving in de kranten zou ketenkwaliteit iets moeten zijn waar de instellingen prioriteiten aan geven. De problemen zitten immers op het raakvlak van de jeugdzorginstellingen met de Bureaus Jeugdzorg. Dan verbaast het me dus dat in het effectief toepassen van het HKZ-schema, het maken van afspraken met ketenpartners buiten de boot valt. Ik heb niet de indruk dat daar veel aan gebeurd is. Een standaardverklaring hiervoor is dat je 'organisatiealtruïsme' nodig hebt om samen iets te doen voor je cliënt. Met zijn allen kritisch kijken naar wie wat doet en waar het beter kan. Dat kan echter ten koste gaan van één van de ketenpartners: die verliest werkterrein, status of macht. Dus zie je bijvoorbeeld dat er ingezet wordt op een verbreding van de zorg richting AWBZ, maar dat het aantal crisisplaatsen hetzelfde blijft. En daar zit juist de pijn. Ik realiseer me dat dit gevoelig ligt. Wat ik zou voorstellen is een niet-politiek geladen overleg tussen de financier, de Bureaus Jeugdzorg en de jeugdzorginstellingen. In dat overleg streef je met goede intenties samen één doel na: een goede balans tussen wie wat doet, waarbij het belang van de cliënt voorop staat. Ik merk in ieder geval dat de motivatie daarvoor op de werkvloer luid en duidelijk aanwezig is."

Auditing als leerervaring wordt aanbevolen als één van de grote kansen die een gecertificeerd kwaliteitsmanagementsysteem biedt. Hoe zet je dat het beste in?

"Externe auditing werd in het onderzoek vaak als heel positief gezien: je wordt gehoord, het is een kans om te leren en te verbeteren. Maar dat is wel sterk afhankelijk van de auditor. Als auditing alleen gericht is op het voldoen aan de norm, wordt het nooit een leerervaring. Een goede auditor kan uitzoomen en inzoomen tussen beleid en uitvoering, Hij gebruikt jouw organisatiebeleid als referentiekader; het HKZ-schema komt op de tweede plaats. Het beleid moet dus zo inhoudsvol en specifiek voor de organisatie zijn, dat het de auditor een goed referentiekader biedt. Op basis van een slecht beleid kun je niet goed auditen. Maar realiseer je ook dat je met auditing een dienst inkoopt. Dus maak voor jezelf heel helder welke eisen je daaraan stelt, en vraag vooral collega's naar hun ervaringen. Als de auditor niet aan jouw eisen voldoet, moet je hem er snel uitgooien."

Hoe voorkom je dat het kwaliteitstraject na certificatie vastloopt?

"Het HKZ-certificaat geeft alleen aan dat je een klantgerichte organisatie bent die continu verbetert en geen grote kans op falen laat zien. Het is zeker geen absolute garantie voor kwaliteit. De kans is aanwezig dat van certificatie een goede organisatie beter en een slechte organisatie slechter wordt. Als een organisatie er op uit is om goed te presteren, dan benut het management elk instrument daarvoor, inclusief positief bureaucratische methodes als het HKZ-schema. Een slechte organisatie stelt regels op die geen gemeenschappelijk doel dienen. Dat verzwakt juist de eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers. Een goede auditor zou daar doorheen moeten prikken. Organisaties met lef zetten dus ook een uiterste houdbaarheidsdatum op elke procedure: hij wordt geschrappt, tenzij hij geëvalueerd is. De waan van de dag en brandjes blussen staat het evalueren in de weg. Maar als een procedure vervalft, ben je wel gedwongen om te evalueren. Helaas kom je dat slechts bij grote uitzondering tegen. Elk systeemonderdeel moet voorzien zijn van een doelformulering die beschrijft wat er met die afspraak in de praktijk gegarandeerd wordt. Vraag jezelf daarbij niet af 'kan ik een reden bedenken waarom ik hier een afspraak over moet vastleggen?' want dat levert een meter papier op. Verander die vraag in 'welk onaanvaardbaar risico loop ik als ik hierover geen afspraak maak' en je houdt slechts een decimeter papier over."

Kunt u de cruciale succesfactoren nog eens kort samenvatten?

"Zorg dat het HKZ-systeem aantoonbaar betere kwaliteit oplevert, zodat het kosten-batenplaatje positief is. Geef als management het goede voorbeeld, en betrek iedereen in de organisatie bij het HKZ-proces. Dat hebben niet alle organisaties gedaan. Maar vergeet vooral niet dat er meer is dan het HKZ-schema. Blijf ook al die andere interventies bij je kwaliteitsverbeteringsproces betrekken, zoals collegiale toetsing en intervisie, reflectie, open interviews. Realiseer je dat je er met een gecertificeerd kwaliteitssysteem alleen nog niet bent."