

Naar een slim en slank managementsysteem

Veel kwaliteitssystemen kunnen een stuk doeltreffender en eenvoudiger worden. Hoe kun je dat praktisch aanpakken?

Door: L. Herwig en R. Zwart

Ieder mens heeft een vliegwiel tussen de oren. Het vliegwiel van de routine. Daar is niets mis mee. Integendeel, het helpt ons om onze taken vlot en naar behoren uit te voeren. Pas als er iets verandert in de omstandigheden en we daar onvoldoende snel op inspelen heb je kans dat er iets misgaat. De essentie van het kwaliteitsdenken is dat we regelmatig afstand nemen van onze routines en ons afvragen of we onze doelen niet op een betere of efficiëntere manier kunnen bereiken. Laten we om te beginnen eens wat afstand nemen van ons huidige kwaliteitssysteem. Wat moet het ideale systeem ons opleveren en hoe kunnen we dat zo efficiënt mogelijk bereiken? In dit artikel geven we beknopt weer hoe we een 'slim en slank' kwaliteitsmanagementsysteem kunnen ontwikkelen.

Afstand nemen

Bij organisaties die starten met de ontwikkeling van een kwaliteitssysteem staat de norm vaak centraal. Om er zeker van te zijn dat aan alle eisen wordt voldaan, schiet men dan nog al eens door in het beschrijven van procedures en protocollen. En eenmaal gecertificeerd dijt het systeem na elke audit nog meer uit. Enige tijd geleden waren wij betrokken bij een onderzoek naar een ernstig incident in een verpleegtehuis. Eén van de oorzaken van het incident was dat het kwaliteitssysteem zo uitgebreid en gebruiksonvriendelijk was dat vrijwel niemand het meer raadpleegde. Hier was iets grondig misgegaan; het kwaliteitssysteem was een barrière geworden op weg naar kwaliteit. De hoogste tijd voor een herbezinning. Een organisatie wil haar doelstellingen beha-

len. Die doelstellingen zijn gebaseerd op de behoeften en verwachtingen van haar belanghebbenden. Daarnaast wil de organisatie eventuele risico's die het bereiken van die doelstellingen in de weg staan, voorkomen of beperken. Een managementsysteem zou een instrument moeten zijn dat ons daarbij helpt. Om dat te bereiken hebben we een andere benadering van kwaliteitsmanagement nodig. In tabel 1 hebben we de traditionele benadering van kwaliteitsmanagement en de 'slim en slank' benadering tegenover elkaar gezet. In het vervolg van dit artikel zullen we een aantal elementen uit de tabel nader toelichten.

Een managementsysteem op basis van doelstellingen en risico's

Een effectief managementsysteem wordt door management en medewerkers als vanzelfsprekend en zinvol ervaren. Dat lukt alleen door nadruk te leggen op de sleutelbegrippen 'doe-



Luctor Herwig



Ronald Zwart

Traditionele benadering	Slim en slank benadering
Norm is uitgangspunt	De doelstellingen en risico's van de eigen organisatie staan centraal
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 van medewerker
Kwaliteitsverantwoordelijkheid ligt bij specialisten	Kwaliteitsverantwoordelijkheid ligt bij management en medewerkers
Gebruik van jargon	Aansluiten bij de taal van de gebruiker
Certificerende instelling als beoordelaar	Certificerende instelling als sparring partner

Tabel 1. Traditionele benadering en 'slim en slank' benadering van kwaliteitsmanagement

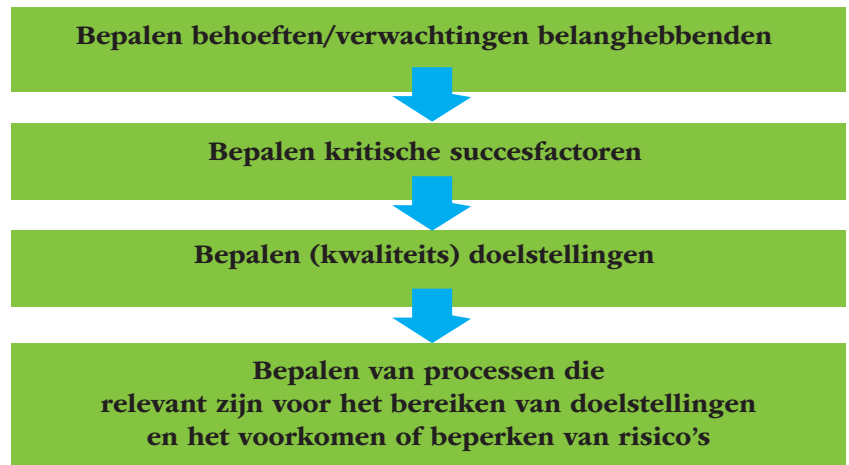
len' en 'risico's' en door bij de ontwikkeling van het systeem werkvormen te kiezen waardoor het management zich, meer dan tot nog toe vaak het geval is, eigenaar gaat voelen van het managementsysteem. Ten slotte vereist het zo als we zullen zien een andere opstelling van de kwaliteitsfunctionaris.

Er zijn meerdere wegen die naar Rome leiden, maar het volgen van het in figuur 1 geschetste model is al vele malen succesvol gebleken. Dit model gaat ervan uit dat de doelstellingen van een organisatie gebaseerd worden op kennis van de huidige en toekomstige behoeften en verwachtingen van de belanghebbenden van de organisatie. Op basis daarvan kunnen succesfactoren worden bepaald. Een voorbeeld. Als ouders van een instelling voor kinderopvang flexibele breng- en haaltijden belangrijk vinden, zijn ruime openingstijden wellicht een kritische succesfactor. En als bewoners van een verpleegtehuis behoefte hebben aan op de persoon toegespitste dagactiviteiten, zou een gevarieerd aanbod weleens een succesfactor kunnen zijn. In de norm 'ISO voor de Zorg' (prEN 15224) die naar verwachting in het voorjaar van 2012 in de Nederlandse taal beschikbaar komt, staat het begrip 'kwaliteitskenmerken' centraal. Deze kwaliteitskenmerken kunnen worden gezien als de succesfactoren vanuit het perspectief van cliënten/patiënten. Als de succesfactoren bepaald zijn, kan de organisatie daaraan doelstellingen verbinden voor de komende periode. 'Tot zo ver niets nieuws', denk je misschien. Of: 'Bij ons sluiten de doelstellingen al naadloos aan bij de behoeften van onze belanghebbenden'. Dat is mooi. Maar weet je ook zeker dat elk in het kwaliteitsmanagementsysteem opgenomen document relevant is voor het bereiken van de doelstellingen van de organisatie? En, herkennen management en medewerkers dat ook?

Procesbeheersing en het vereenvoudigen van documentatie

De volgende stap binnen het in figuur 1 geschetste model is dat we trachten de processen te beheersen die nodig zijn voor het realiseren van de doelstellingen. Dit zouden we de 'kritische processen' kunnen noemen. Deze kunnen globaal beschreven worden; alleen voor zover dit ons helpt bij het inschatten van risico's en het bepalen van beheersingsmaatregelen. Procesbeheersing kan op verschillende manieren worden bereikt. De beheersing kan zich richten op:

1. vergroting van bewustwording en bekwaamheid van medewerkers (inputbeheersing);
2. nadere beschrijving van kritische stappen (throughputbeheersing);



Figuur 1. Behoeften en verwachtingen als basis voor kwaliteitsmanagement

3. het werken met procesindicatoren en feedbackloops (outputbeheersing).

Kwaliteitsmedewerkers maar ook managers hebben nogal eens een voorkeur voor de tweede mogelijkheid, het opstellen van procedures, protocollen, instructies. Misschien omdat zij het gevoel hebben dat dat 'moet' van HKZ of ISO. Of omdat andere vormen van beheersing mogelijk moeilijker te realiseren zijn. Een nieuwe procedure schrijven is zo gedaan. Maar in organisaties waar veel professionals werken zijn de andere beheersingsmethodieken vaak passender en effectiever. Dat vergt bijvoorbeeld het stimuleren van verbondenheid, een goede informatievoorziening, vertrouwen op de vakbekwaamheid van medewerkers en het adequaat beoordelen van resultaten.

Als we bovengenoemde lijn doortrekken ontstaat er in de meeste gevallen een beknopt gedocumenteerd systeem. Het bestaat uit een beperkte hoeveelheid procesbeschrijvingen waarin wordt vastgelegd welk doel met het proces moet worden bereikt en wie waarvoor verantwoordelijk is. Daarnaast kunnen er aanvullende procedures, protocollen, instructies en formulieren worden ontwikkeld waar dat vanuit het oogpunt van risicomanagement echt noodzakelijk is.

Risicomanagement en de rol van de kwaliteitsmedewerker

Zowel de laatste generatie HKZ-schema's als de norm 'ISO voor de Zorg' vereisen een risico-inventarisatie op procesniveau en het treffen van maatregelen. Veel organisaties worstelen met deze eis. Maar wellicht ontstaat juist door deze eis wel het momentum om het kwaliteitssysteem eens goed tegen het licht te houden. De kwaliteitsfunctionaris zou hierbij een stimulerende rol kunnen spelen. Bijvoorbeeld door het organiseren van korte workshops waarbij het manage-

ment en de medewerkers via een eenvoudige methodiek de procesrisico's in kaart brengen. Veel beschikbare methodieken voor het uitvoeren van prospectieve risicoanalyses, zoals Safer en Bow-tie, schieten, zeker voor zorginstellingen in de care, hun doel voorbij. In veel gevallen kan worden volstaan met een eenvoudige (van FMEA/Safer afgeleide) methodiek die bestaat uit achtereenvolgens inventariseren van risico's, bepalen van oorzaken, wegen van de oorzaken door het bepalen van de kans dat de oorzaak zich voordoet en de ernst als het zich voordoet en vervolgens het treffen van maatregelen. Het gaat hierbij niet alleen om het resultaat (de geïnventariseerde risico's en maatregelen) maar ook om het in gezamenlijkheid komen tot dit resultaat. De betrokkenen ervaren hierdoor dat het kwaliteitssysteem geen 'feestje' is van de kwaliteitsfunctionaris, maar een middel voor het realiseren van de doelstellingen van de organisatie. De kwaliteitsfunctionaris kan dit hele proces begeleiden maar draagt er zorg voor dat het management en de medewerkers de expertise leveren en de keuzes maken.

Procesmanagement, audits en systeembeoordeling in 'slim en slank' stijl

De kritische processen kunnen worden toegewezen aan proceseigenaren met voldoende invloed en gezag. Zij zijn verantwoordelijk voor het nemen van de maatregelen gericht op het realiseren van de doelstellingen en het voorkomen of verminderen van de procesrisico's. Bin-

nen een rapportagemethodiek kunnen de proceseigenaren verantwoording afleggen over de voortgang hiervan.

Binnen de 'slim en slank' benadering past een andere vorm van interne kwaliteitsaudits. De interne auditors gaan aan de hand van de vastgestelde procesdoelen en de geïnventariseerde risico's en maatregelen, toetsen of de kritische processen effectief verlopen. Doordat vooral aandacht wordt besteed aan de echt kritische (stappen in de) processen kan volstaan worden met minder audits. Kortom meer aandacht voor de effectiviteit van de processen en minder op de conformiteit tussen praktijk en papier. Ook de systeembeoordeling (management review) krijgt in de 'slim en slank' aanpak een ander karakter. Het komt nog steeds voor dat de kwaliteitsfunctionaris allerlei teksten schrijft die het management voor de vorm accordeert. In de nieuwe situatie is de systeembeoordeling een logische stap binnen de reguliere planning- en controlcyclus. De proceseigenaren stellen voorafgaand aan de systeembeoordeling een beknopte analyse op waarin wordt aangegeven in welke mate het procesdoel is gerealiseerd en of de maatregelen met betrekking tot de procesrisico's zijn genomen en succesvol waren. Tijdens de systeembeoordeling stelt het management vast of het kwaliteitssysteem zinvol en effectief is.

Informatie over de auteurs

Luctor Herwig en **Ronald Zwart** zijn senior adviseurs/trainers bij Walvis ConsultingGroep, e-mail: luctor.herwig@walviscg.nl.

Vervolg van pagina 27

Met in het midden zijn 'bedoeling': bijdragen aan het geluk en welzijn van de bewoners in de laatste fase van hun leven. En daaromheen de 'guiding principles': 'Use it, or loose it', 'Jacultuur', 'zorg met twee handen op de rug' en 'extended family'. U kent het voorbeeld vast wel en anders is het gemakkelijk te vinden op internet.

Becker heeft de kracht van eenvoud waar 'alles omheen draait' prachtig benut. Door deze principes continu te herhalen werd de aantrekkende werking van deze magneet sterker en sterker. Steeds beter wisten steeds meer mensen wat er in iedere situatie van ze gevraagd werd en steeds minder procedures waren nodig om ze dat te vertellen. De kracht van de eenvoud.

In het kort

Steeds meer mensen twijfelen aan de logica binnen het kwaliteitsdenken om 'in control' te komen door de systeemwereld 'af' te maken in

de hoop dat mensen zich daarnaar gaan voegen en het juiste gedrag gaan vertonen. Het loslaten van de wil om via de systeemwereld te sturen, vraagt om interventies die direct gericht zijn op de prestatie van de professional. In deze leefwereld is de eenvoud vaak snel gevonden, omdat we deze kennen van thuis. De eenvoud leidt tot meer eenvoud – zeker wanneer deze gevat is in een krachtige kern met daaromheen een soort leidende principes. Bij iedere keuze is er de vraag of het gedrag via de systeemwereld moet worden beïnvloed of dat het in het natuurlijke gedrag moet plaatsvinden. We kiezen bijna altijd voor het eerste, maar dat kunnen we morgen anders doen. Met de paradoxale uitkomst dat het dan niet onbeheersbaarder wordt, maar juist beheersbaarder.

Informatie over de auteur

Wouter Hart is directeur inhoudelijke ontwikkeling bij ZIN in werk in Vught en organisatieadviseur bij BrainShare, e-mail: wht@zininwerk.nl.