

# Duurzame integratieve kwaliteitszorg

Andre Vyt



# Kernaspecten

- Hoe integreren we alle relevante aspecten in ons kwaliteitsbeleid?
- Hoe integreren we het kwaliteitsbeleid in onze dagelijkse werking?
- Wat zijn basisvoorwaarden voor goede kwaliteitszorg?
- Hoe werken we aan een kwaliteitsbeleid?
- Hoe zorgen we voor duurzame kwaliteitszorg?

# 3 niveaus van kwaliteitszorg

- Kwaliteitsvol werken
- Kwaliteitszorg
- Integrale kwaliteitszorg

# 3 Functies van kwaliteitszorg

- Verbeteren & Vernieuwen (improvement)
  - PDCA-cyclus
  - Anticiperen op ontwikkelingen
- Verankeren & Verzekeren (assurance)
  - Procedures
  - Verificatie en controle
  - Oorzakenanalyse en corrigerende maatregelen
- Verantwoorden & Vastleggen

# 3 Basisvoorwaarden

- Heldere organisatie
- Duidelijke communicatie
- Begeleiding en evaluatie van medewerkers

# Oriëntatievragen bij kwaliteitszorg

- Hebben we kwaliteitscriteria gedefinieerd?
- Hoe organiseren we feedback en evaluatie?
- Hebben we de noodzakelijke competentie in huis?
- Wie moet wat kennen en kunnen?
- Hebben we de problemen opgelost en hoe?
- Hoe bepalen we prioriteiten?
- Hoe verloopt de (participatieve) besluitvorming?

# Communicatie als basisvoorwaarde

- Doe een tevredenheidsmeting
- Vraag de indruk van bezoekers
- Evalueer de website en folder
- Maak een communicatiematrix
- Inventariseer de documenten
- Orden de documenten
- Evalueer de vergader- en overlegcultuur
- Maak richtlijnen voor opmaak van documenten
- Maak leidinggevenden verantwoordelijk
- Verhelder het organigram met lijnen van communicatie, overleg en besluitvorming

# Aandachtspunten voor een beleidsplan

- Overleg met proceseigenaars
- Afstemming tussen centrale, decentrale en perifere noden
- Evenwichtige uitdagingen
- Haalbare meetbaarheid van indicatoren
- Duidelijk kader met langetermijndoelen, waaruit acties kunnen worden afgeleid
- Rekening houden met perspectieven en percepties
- Focussen op kritische succesfactoren
- Overzicht houden



# Cyclisch methodisch handelen



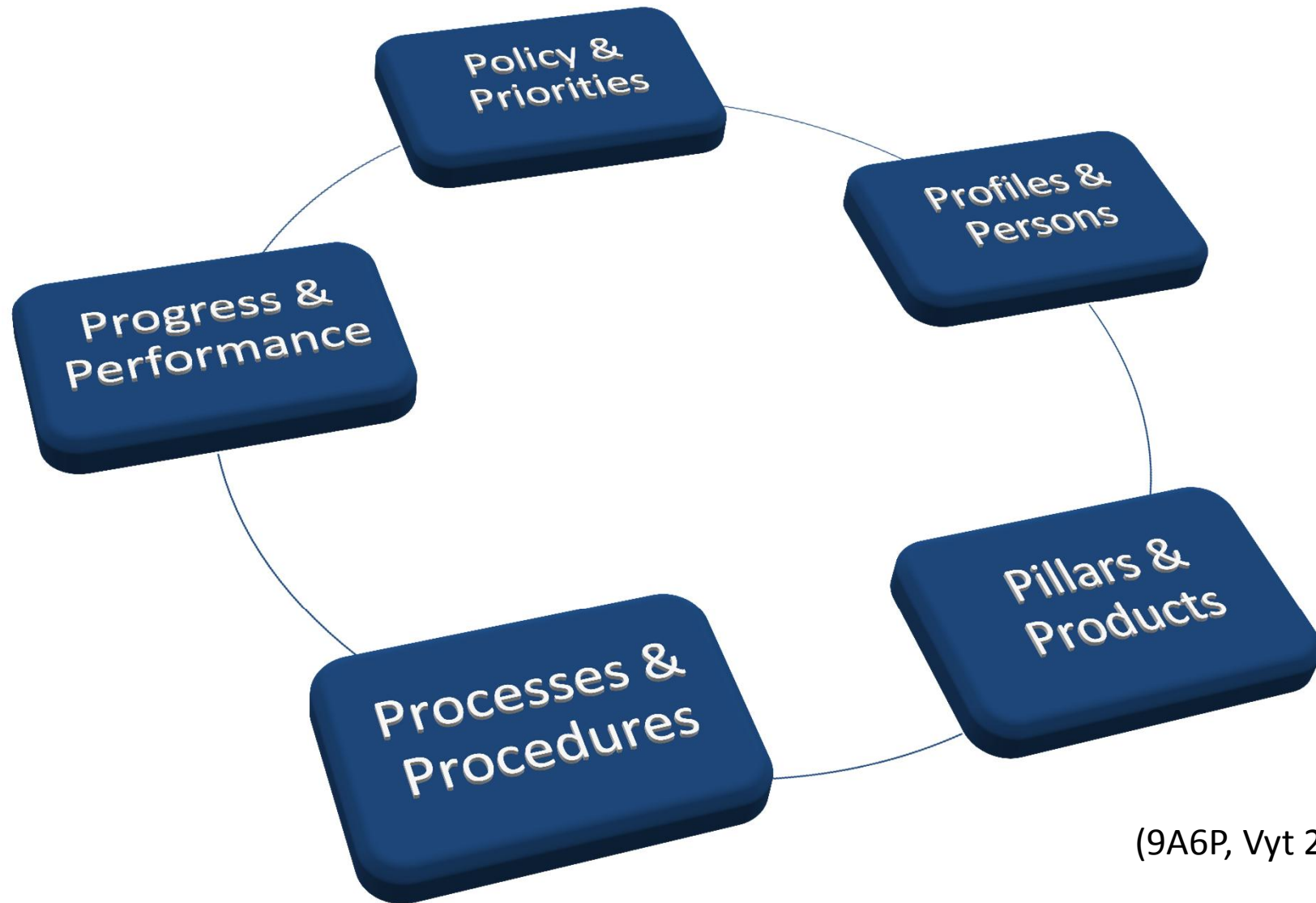
(9A6P, Vyt 2014)

# Cyclisch methodisch handelen



(9A6P, Vyt 2014)

# 6 basiscategorieën



(9A6P, Vyt 2014)

# Het 6P-model (Vyt, 2012)

- beleidsdocumenten  
(policy & priorities)
- functieprofielen en  
verantwoordelijkheden  
(profiles & persons)
- pilaren & producten  
(pillars & products)
- processen en procedures
- projecten en plannen
- kwaliteitsindicatoren  
(progress & performance)



# Het PROSE-model



# De aandachtsgebieden van PROSE



Gebaseerd op het EFQM  
Excellence<sup>®</sup> model

# Aandachtspunten binnen domeinen



## AANDACHTSPUNTEN PROSE BJB

### **1 LEIDERSCHAP**

- 1.1 ENGAGEMENT VOOR KWALITEIT
- 1.2 VISIE OP DE TOEKOMST
- 1.3 MOTIVEREND LEIDING GEVEN
- 1.4 ERKENNING EN WAARDERING VAN MEDEWERKERS
- 1.5 OPENHEID EN ZELFREFLECTIE
- 1.6 ALGEMENE MANAGEMENTVAARDIGHEDEN
- 1.7 EXTERN OPTREDEN

### **2 BELEID EN STRATEGIE**

- 2.1 VISIE OP HULP- EN ZORGVERLENING
- 2.2 KWALITEITSBELEID
- 2.3 ALGEMEEN STRATEGISCH BELEID
- 2.4 MARKETINGBELEID EN DOELGROEPBENADERING
- 2.5 COMMUNICATIEBELEID EN -STRATEGIE
- 2.6 FINANCIËEL BELEID
- 2.7 INNOVATIEBELEID

### **3 PERSONEELSBELEID**

- 3.1 ALGEMEEN PERSONEELSBELEID EN AANWERVINGEN
- 3.2 TOEWIJZING EN TAAKINVULLING VAN MEDEWERKERS

### 5.5 BASISBEHOEFTEBEGELEIDING

- 5.6 GEZINSBEGELEIDING
- 5.7 BEGELEIDING VAN SCHOOL EN WERK
- 5.8 CONTACTEN MET EXTERN HULPVERLENEND NETWERK
- 5.9 CONTACTEN MET HET DIRECTE SOCIAAL NETWERK
- 5.10 DOSSIERVORMING EN INFORMATIEBEHEER
- 5.11 INTERDISCIPLINAIR OVERLEG EN TEAMWERK
- 5.12 BEËINDIGING VAN DE HULPVERLENING EN NAZORG
- 5.13 SENSIBILISERING EN WERVING VAN PLEEGGEZINNEN
- 5.14 ONDERZOEK EN MATCHING - PLEEGZORG
- 5.15 VOORBEREIDING/SELECTIE PLEEGGEZINNEN
- 5.16 BEGELEIDING PLEEGZORG
- 5.17 INTAKE EN INDICATIESTELLING
- 5.18 ASSESSMENT

### **6 TEVREDENHEID VAN CLIËNTEN EN VERWIJZERS**

- 6.1 ONTHAAL EN INFORMATIEVERSTREKKING
- 6.2 INFRASTRUCTUUR
- 6.3 AANPAK/ORGANISATIE VAN HULP- EN ZORGVERLENING
- 6.4 EFFECTIVITEIT VAN DE HULP- OF ZORGVERLENING

3.3	BEOORDELEN VAN MEDEWERKERS
3.4	COMMUNICATIE MET MEDEWERKERS
3.5	OVERLEG EN INSPRAAK
3.6	PREVENTIE EN BESCHERMING OP HET WERK
3.7	DESKUNDIGHEIDSBEVORDERING (VTO-BELEID)
3.8	RESPONSABILISERING VAN MEDEWERKERS
3.9	BEGELEIDING VAN MEDEWERKERS
3.10	SAMENWERKING TUSSEN MEDEWERKERS
3.11	WERKEN MET LOSSE MEDEWERKERS
3.12	WERKEN MET VRIJWILLIGERS
<b>4</b>	<b>MIDDELEN EN SAMENWERKING</b>
4.1	GESCHIKTHEID VAN DE INFRASTRUCTUUR
4.2	BEHEER EN ONDERHOUD VAN DE LOKALEN
4.3	BEHEER VAN INSTRUMENTEN
4.4	INFORMATIE AAN CLIËNTEN
4.5	COMMUNICATIE MET POTENTIËLE CLIËNTEN
4.6	BEHEER VAN INFORMATIE
4.7	ADMINISTRATIE
4.8	AANKOOPBEHEER EN KEUZE VAN LEVERANCIERS
4.9	FINANCIEEL BEHEER EN VERSLAGGEVING
4.10	PARTICIPATIE IN SAMENWERKINGSVERBANDEN
<b>5</b>	<b>KERNPROCESSEN</b>
5.1	VOORBEREIDING VAN DE BEGELEIDING
5.2	OPMAKEN EVALUEREN BIJSTUREN VH HANDELINGSPLAN
5.3	GEÏNDIVIDUALISEERDE BEGELEIDING
5.4	GROEPSBEGELEIDING

6.5	KLACHTENBEHANDELING, INSPRAAK EN OVERLEG
6.6	HOUDING VAN (EN BEJEGENING DOOR) MEDEWERKERS
6.7	BEHEER VAN GELD EN PERSOONLIJKE BEZITTINGEN
6.8	TEVREDENHEID VAN VERWIJZERS
<b>7</b>	<b>TEVREDENHEID VAN MEDEWERKERS</b>
7.1	ALGEMEEN WERKKLIJMAAT
7.2	WERKVOORWAARDEN
7.3	PROFESSIONELE ONTWIKKELING
7.4	INFRASTRUCTUUR
7.5	INFORMATIE EN COMMUNICATIE
7.6	TEAMWERK EN VERGADEREN
7.7	AANPAK VAN PROBLEMEN EN KLACHTEN
<b>8</b>	<b>WAARDERING DOOR DE MAATSCHAPPIJ</b>
8.1	WAARDERING DOOR STRATEGISCHE PARTNERS
8.2	WAARDERING DOOR DE SAMENLEVING EN DE REGIO
8.3	MAATSCHAPPELIJK IMAGO
<b>9</b>	<b>PERFORMANTIE</b>
9.1	ENGAGEMENT EN ATTITUDES VAN DE MEDEWERKERS
9.2	TEWERKSTELLING VAN HET PERSONEEL
9.3	MOTIVATIE EN ATTITUDES VAN (EX-)CLIËNTEN
9.4	HULP- OF ZORGVERLENINGSRENDEMENT
9.5	BEANTWOORDEN AAN MAATSCHAPPELIJKE BEHOEFTE
9.6	FINANCIËLE STRUCTUUR
9.7	RESULTATEN VAN KWALITEITSEVALUATIES
9.8	KWALITEITSCULTUUR
9.9	DYNAMIEK, COHESIE EN FLEXIBILITEIT



# vijf ontwikkelingsfasen in PROSE

1. persoonsgebonden en variabele kwaliteit
2. begin van procesdenken en start van systematiek
3. professionalisering en kwaliteitsborging
4. systematisch vernieuwen en continue verbetering
5. externe gerichtheid en erkenning van expertise

# Hoe hoger het niveau, hoe beter...

- de formulering en het beheer van processen  
de metingen en het gebruiken van gegevens
- de systematiek en betrouwbaarheid  
de openheid en transparantie
- de afstemming en integratie  
de verbetering en innovatie
- het betrekken van personen  
het vraaggestuurd en behoeftegericht handelen
- de langetermijnvisie
- de erkenning van expertise

# IKZ

- Duurzaam, langetermijn
- Iedereen betrekken
- Globaal
- Teamwerking
- Werken met gegevens
- Systematiek
- Procesgerichtheid
- Preventiegerichtheid

# Evenwichten in IKZ

- Producten en processen
- Personen en middelen
- Individu en groep
- Diagnose en verbetering
- Beleidsvoering en actie
- Planning en ondersteuning
- Controle en ontplooiing
- Verticale en horizontale communicatie

# Determineren

- Wat zijn onze uitgangspunten?
- Wat zijn onze kernprocessen?
- Wat zien we als onze kernprestaties?
- Welke sleutelindicatoren gebruiken we?
- Hoe en wanneer meten we?
- Hoe rapporteren we en maken we besluiten?
- Hoe volgen we alles op?

# Hoe kwaliteit meten?

- Observeren
- Registreren
- Bevragen
- Consensus
- Peer-review
- Zelfevaluatie
- Afleiden uit reeds bestaande registraties

# Prioriteitaspecten

- Kosten/baten
- Haalbaarheid/werkbaarheid
- Betrokkenheid
- Zichtbaarheid
- Geloofwaardigheid
- Evenwicht en synergie
- Draagvlak


# Prioriteitenbepaling in PROSE

- Optie bij bevestigingen: aantal respondenten die het item ter verbetering kiezen en waardetoekenning aan het item
- Afzonderlijk op basis van 3 dimensies:
  - Noodzaak tot verbeteren (dringendheid)
  - Belang van verbetering (impact)
  - Mogelijkheid tot verbeteren (beheersing)



**systematisch**

Verbetering  
&  
Verzekering



Model  
Methodiek  
Management

Diagnose  
&  
Reflectie

occasioneel

# IKZ in het management

Strategisch  
management

Dagelijks  
operationeel  
management

Gegevens,  
klachten &  
suggesties

Missie en visie  
Kwaliteitszorgsysteem

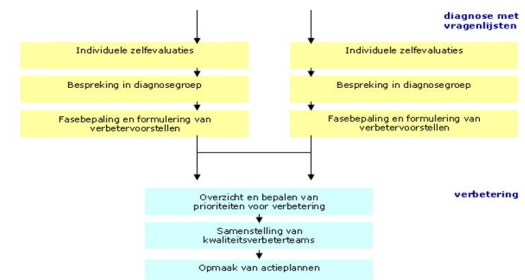
Kwaliteitssturing

Kwaliteitsverbeterplan

Kwaliteitsmodel



Kwaliteitshandboek



Diagnoses  
Actieplannen

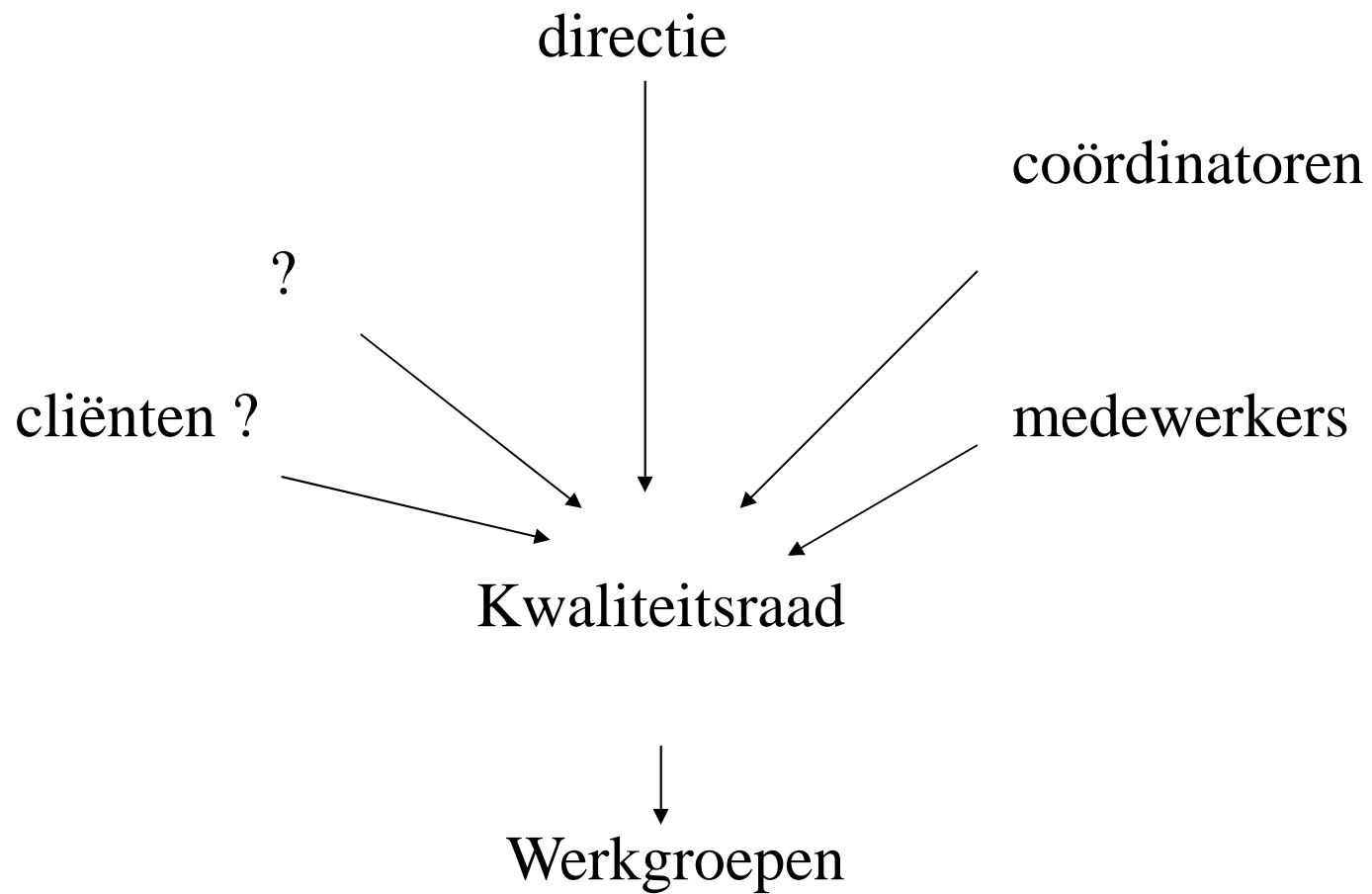
# Kwaliteitszorgsysteem

- Missie: doelen, basisthema's, visies, bestaansredenen, basiswaarden
- Strategie: beleidsplannen, stappenplannen, verbeterplannen
- Kwaliteitsmodel en kwaliteitsinstrumenten
- Verantwoordelijkheden en functies (bijv. kwaliteitsraad, werkgroepen)
- Kernprocessen en procedures
- Documentatie (bijv. formulieren)

# Kwaliteits(verbeter)plan

- Aanleiding en informatiebronnen (waarom)
- Doelstellingen/verbeterprojecten (wat: gewenste resultaat en geplande acties)
- Verantwoordelijkheden (wie: supervisie, uitvoering en communicatie/rapportering)
- Termijnen (wanneer)
- Toetsing en opvolging
- Tevredenheidsonderzoek

# Kwaliteitssturing



# Verschillende componenten

---

visie → motivatie → vaardigheden → middelen → actieplan → succes

---

? → motivatie → vaardigheden → middelen → actieplan → verwarring

---

visie → ? → vaardigheden → middelen → actieplan → Schijnbare aanpassing

---

visie → motivatie → ? → middelen → actieplan → onzekerheid

---

visie → motivatie → vaardigheden → ? → actieplan → Frustratie

---

visie → motivatie → vaardigheden → middelen → ? → Valse start

---

# IKZ

- Duurzaam, langetermijn
- Iedereen betrekken
- Globaal
- Teamwerking
- Werken met gegevens
- Systematiek
- Procesgerichtheid
- Preventiegerichtheid

# Evenwichten in IKZ

- Producten en processen
- Personen en middelen
- Individu en groep
- Diagnose en verbetering
- Beleidsvoering en actie
- Planning en ondersteuning
- Controle en ontplooiing
- Verticale en horizontale communicatie



# Lerende organisatie

- Visie
- Kennis
- Reflectie
- Intervisie
- Empowerment
- Flexibele organisatie
- Interne communicatie

# De “zachte” kwaliteitszorg

- Zorgen dat medewerkers zelf hun werkprocessen leren aflijnen, bijsturen, evalueren en bespreekbaar stellen met anderen
- Betrokkenen die instaan voor een taakgebied formuleren zélf hun projecten en deadlines
- Veronderstelt dat participatieve zelfsturing beter werkt dan een invoering van extra controle.
- Dit vereist ook efficiënte communicatie

