

Inhoud

Voorwoord		9
Inleiding		11
1	De betekenis en het belang van kwaliteitszorg	19
1.1	Wat is kwaliteitszorg?	19
1.2	Beknopte historische terugblik	21
1.3	Overeenkomsten en verschillen tussen profit- en non-profitorganisaties	24
1.4	Het belang van en enkele uitgangspunten voor kwaliteitszorg binnen de non-profitsector	26
1.5	Wie stellen er eisen aan de aard van de dienstverlening?	28
1.6	Waarom werkt kwaliteitszorg zo inspirerend?	30
1.7	Opgaven	31
2	Kwaliteitszorg, een visie en een model	33
2.1	Vijf benaderingen bij kwaliteitsdenken	33
2.2	Belangrijke uitgangspunten bij kwaliteitszorg	36
2.3	Drie functies van kwaliteitszorg	39
2.4	Het zelfevaluatiemodel	40
2.5	Stappenplan bij kwaliteitsverbetering	44
2.6	Opgaven	46
3	Onderzoek naar klanttevredenheid	47
3.1	Wie is de klant?	48
3.2	Waarom klantgericht werken?	49
3.3	Een plan van aanpak	51
3.4	Waarop letten bij klantenonderzoek?	54
3.5	Onderzoekstechnieken	56
3.6	Verbeteracties	58
3.7	Opgaven	59
4	Werken aan medewerkerstevredenheid	61
4.1	Medewerkerstevredenheid als eerste stap bij kwaliteitszorg	62
4.2	Wat is medewerkerstevredenheid?	64
4.3	Belangrijke aandachtspunten bij medewerkerstevredenheid	66
4.4	Medewerkerstevredenheid onderzoeken	67

4.5	Medewerkerstevredenheid versterken	69
4.6	O opdrachten	71
5	Van het ontwikkelen naar het beheersen van kwaliteit	73
5.1	Van ontwikkelen naar beheersen	74
5.2	Kwaliteitsbeheersing en normering	77
5.3	Het vaststellen van meetinstrumenten en normen	78
5.4	Kwaliteitsbeheersing via procedures	81
5.5	O opdrachten	85
6	Het organiseren van kwaliteitszorg	87
6.1	De rol van de leiding	88
6.2	De rol en positie van de kwaliteitsadviseur	94
6.3	O opdrachten	97
7	Kwaliteit met succes ontwikkelen	99
7.1	Het systematisch werken aan kwaliteitsverbetering	99
7.2	De medewerkers betrekken	102
7.3	Een sterkte- en zwakteanalyse als volgende stap	103
7.4	Welk probleem pak je aan?	105
7.5	Kwaliteitscirkels opzetten	106
7.6	Enkele methoden bij het oplossen van kwaliteitsproblemen	108
7.7	Veranderingsprocessen	110
7.8	Kwaliteit bevorderen is een zaak van iedereen	110
7.9	O opdrachten	111
8	Kwaliteitszorg, cultuurverandering en weerstanden	113
8.1	Wat is een organisatiecultuur?	114
8.2	Typen organisatiecultuur	115
8.3	Welk type organisatiecultuur past bij kwaliteitszorg?	117
8.4	De functie en veranderbaarheid van organisatieculturen	119
8.5	Weerstanden bij cultuurverandering	120
8.6	Versterken van de veranderingsbereidheid	122
8.7	Strategieën om weerstanden te beïnvloeden	123
8.8	O opdrachten	125
9	Kwaliteitszorg en communicatie	127
9.1	Wat is communicatie?	127
9.2	Wat kan er bij communicatie mis gaan?	129
9.3	Wat is er nodig voor een goede communicatie?	130
9.4	Communicatiestijlen voor de kwaliteitsadviseur	132
9.5	Omgaan met weerstanden	134
9.6	O onderhandelen	136

9.7	Feedback geven	137
9.8	Opgaven	137
10	Kwaliteitszorg en projectmatig werken	139
10.1	Kenmerken van projectmatig werken	139
10.2	Verschillende manieren van werken nader bekijken	141
10.3	Is er een standaardaanpak bij projectmatig werken?	143
10.4	Waarop moet je letten bij projectmatig werken?	145
10.5	Beheersaspecten bij de projectaanpak	147
10.6	Opgaven	148
	Bijlage: Kwaliteit verbeteren doe je samen	149
	Literatuur	165

1 De betekenis en het belang van kwaliteitszorg

De belangstelling voor kwaliteitszorg is de afgelopen jaren in dienstverlenende organisaties binnen de non-profitsector in snel tempo toegenomen. Tal van functionarissen zoals bijvoorbeeld leidinggevendenden, kwaliteitsadviseurs en medewerkers binnen verschillende afdelingen van de organisatie houden zich bezig met de zorg voor de kwaliteit van de dienstverlening. Inspecties, directies, overheden, verzekeraars en beroepsorganisaties hebben kwaliteitszorg in hoge mate gestimuleerd.

Waar komt deze belangstelling vandaan? Waar gaat het bij kwaliteitszorg om? Wat raakt medewerkers binnen organisaties om zich met de kwaliteit van de dienstverlening bezig te houden? En wie houden zich allemaal met kwaliteitszorg bezig? Is het uitsluitend voor het management of hebben ook andere medewerkers binnen de instelling met kwaliteitszorg te maken?

Wat zijn kenmerken van dienstverlenende organisaties en in hoeverre bestaan er belangrijke verschillen tussen de profit- en de non-profitsector? Is kwaliteitszorg misschien slechts een modegril die snel weer van het toneel zal verdwijnen?

Op deze vragen geef ik in dit hoofdstuk een eerste antwoord.

1.1 Wat is kwaliteitszorg?

Kwaliteit is het geheel van eigenschappen of kenmerken van een dienst dat van belang is voor het voldoen aan vastgelegde of vanzelfsprekende behoeften. Eenvoudiger gesteld: *kwaliteit is datgene leveren wat de klant vraagt en de continuïteit van de organisatie waarborgt*. Wanneer een klant bijvoorbeeld last heeft van angsten, dan wil hij/zij van zijn/haar angst af geholpen worden. Een deelnemer aan een instelling voor basiseducatie wil op niet al te lange termijn kunnen lezen en schrijven en een patiënt in een ziekenhuis wil op vakkundige wijze van zijn blindedarm af. Het voldoen aan de verwachtingen van de klant is simpel gesteld; tegelijkertijd is het een opgave voor instellingen op het

gebied van onderwijs, zorg en welzijn waar nog heel wat aan te sleutelen valt. Wanneer ik deze opvatting over kwaliteitszorg zo neerzet, zal dat bij veel professionals weerstand oproepen: 'Moet ik dan doen wat de klant wil en kom ik dan terecht in de verhouding van vraag en aanbod: "U vraagt en wij draaien"? Ik of de overheid weet toch wat goed is voor de klant of de deelnemer!' Uiteraard gaat het niet om een dergelijke simpele benadering. Binnen dienstverlenende instellingen voltrekt zich een complex proces tussen de aanbieder en de afnemer van diensten. Immers, dienstverlening is een sociaal proces tussen de dienstverlener (de dienstverlenende organisatie) en de klant. De klant is subject en bepaalt de waarde van de dienst. Dienstverlening geschiedt op basis van communicatie tussen de klant en de dienstverlener. Een dienst moet door de klant als een dienst worden ervaren. Pas dan is er sprake van het leveren van een dienst. Pas dan heeft de organisatie op termijn perspectief om te overleven. De toegankelijkheid, de interactie tussen de klant en de dienstverlener en de vereiste participatie van de klant zijn belangrijke factoren bij het tot stand komen van een dienstenaanbod. Een dienst is een coproductie tussen twee of meer partijen waarin communicatie een sleutelrol speelt.

Ik kies voor een benadering van kwaliteitszorg waarin de klant een centralere plaats gaat innemen. Immers, klanten hebben in belangrijke mate het voortbestaan van de instelling in handen. Voor veel medewerkers zal het wettelijk zijn om een houding te ontwikkelen waarin de klant centraal komt te staan. In het bedrijfsleven vinden we dat al heel gewoon. Ga jezelf maar na wanneer je een nieuwe auto gaat kopen. In de dienstverlenende sector is dit allemaal nog onwettelijk. Daar maken vooral professionals en de overheid nog de dienst uit. Het invoeren van patiëntenraden, consumentenadviesorganen, het instellen van overlegorganen voor leerlingen en studenten maken duidelijk dat er sprake is van een kentering in het beleid. De ontwikkelingen op het gebied van kwaliteitszorg van de afgelopen jaren laten zien dat het onderwerp niet meer is weg te denken uit het beleid van organisaties. Steeds meer instellingen maken bijvoorbeeld veel werk van klachtenprocedures, het opstellen van protocollen en het behalen van kwaliteitskeurmerken.

Kwaliteitszorg kun je definiëren als het opzetten van een systeem om de kwaliteit van de dienstverlening te meten en vervolgens te verbeteren. In hoeverre voldoet bijvoorbeeld het aanbod op het gebied van de kinderopvang aan de eisen die hieraan gesteld moeten worden? Realiseren we als instelling voor de thuiszorg de kwaliteit die we naar de klant toe willen waarmaken? In hoeverre voldoet het stedelijk aanbod aan gehandicaptenzorg en in welke mate is het vakkenpakket in het voortgezet onderwijs studeerbaar? Wanneer dit laatste niet het geval is, ga je na waaraan dit ligt en bepaal je welke maatregelen je wilt nemen om de tekorten op te lossen. Welk percentage van onze deelnemers aan trajecten rond arbeidsbemiddeling stroomt door naar een betaalde baan of naar het vrijwilligerswerk?

In steekwoorden aangegeven gaat het bij de kwaliteit van de dienstverlening om:

- de waarde van de dienst voor de klant of deelnemer
- het optimaal mogelijke doen tegen de achtergrond van de randvoorwaarden
- het besef dat het altijd beter kan
- goed is nog niet goed genoeg
- de zorg voor mensen... en diensten
- een strategie om als instelling te overleven
- meer te bieden dan de (potentiële) concurrent
- liefde voor de dienst en de klant
- het resultaat van een dienst waar verschillende medewerkers bij betrokken zijn
- iets waar je als team binnen de instelling voor gaat en staat
- datgene wat de klant ertoe beweegt om bij herhaling gebruik te maken van de diensten van de instelling
- de overeenstemming tussen wat de één wil en de ander kan
- nakomen van afspraken die je met je klant hebt gemaakt
- de mate waarin de dienst voldoet aan de eisen die je er vooraf aan hebt gesteld.

Samengevat komt kwaliteitszorg in de dienstverlening neer op:

Tegen de klant zeggen wat je doet, doen wat je zegt en laten zien dat je doet wat je zegt.

1.2 Beknopte historische terugblik

Het kwaliteitsdenken in Nederland is vooral ontstaan in industriële productie-organisaties. Vooral in de periode kort na de Tweede Wereldoorlog is in Nederland een belangrijke impuls gegeven aan het kwaliteitsdenken. Daarbij lag in de beginperiode de nadruk op beheersing en controle van het eindproduct. De laatste jaren is de invalshoek voor het kwaliteitsdenken verschoven naar het voldoen aan de verwachtingen van de klant.

De belangrijkste aanleiding om in Nederland aan kwaliteitszorg te doen, vormde de toenemende concurrentie vanuit met name Japan en de Verenigde Staten. Deze landen veroverden steeds grotere delen van de afzetmarkt door veel werk te maken van kwaliteitszorg, waardoor men in staat was om een beter en vaak ook een goedkoper product te leveren. Met name Japan heeft een belangrijke impuls gegeven aan het fenomeen kwaliteitszorg. De betrokkenheid van de medewerkers bij het bedrijf speelt hierbij een sleutelrol. Wilde het

Nederlandse bedrijfsleven deze concurrentieslag weerstaan, dan kon het niet langer heen om de zorg voor kwaliteit.

Voor dit doel werd in 1953 de Stichting Kwaliteitsdienst voor de Industrie (KDI) opgericht. Het KDI stimuleerde en activeerde eerst vooral de op winst gerichte productiebedrijven op het gebied van kwaliteitszorg, en de laatste jaren ook meer de dienstverlenende non-profitorganisaties. De KDI heeft een informatieve en adviserende functie en verzorgt tal van cursussen om het kwaliteitsdenken in Nederland te bevorderen.

Bij de start bestond de kwaliteitszorg vooral uit de eindcontrole van producten, waarna vervolgens meer preventief werd ingespeeld op alle ins en outs van het productieproces. In de huidige benadering van de kwaliteitszorg kunnen alle aspecten van het bedrijf of de organisatie onderwerp van kwaliteitszorg zijn. Je kunt daarbij denken aan leiderschap, personeelsmanagement, beleid en strategie, middelenmanagement, management van processen en het resultaat van de onderneming. Veel meer dan in het verleden ligt het accent niet op controle achteraf maar op het opstellen van kwaliteitscriteria bij het ontwikkelen van nieuwe en verbeterde vormen van dienstverlening. Personeel, klanten en de maatschappij kunnen uitspraken doen over het al dan niet functioneren van deze elementen binnen de organisatie. Deze benadering wordt ook wel de integrale benadering van de kwaliteitszorg genoemd ofwel, in meer internationale termen, 'Total Quality Management'.

22

In het begin hing men de opvatting aan dat kwaliteitszorg een zaak was voor speciaal daartoe aangetrokken functionarissen waar verder niemand bemoeienis mee had. Tegenwoordig huldigt men de opvatting dat kwaliteitszorg een zaak is van alle medewerkers binnen de organisatie, van hoog tot laag. Dus niet alleen de kwaliteitsmedewerker maar ook het management, de uitvoerend medewerkers en de medewerkers van ondersteunende diensten spelen allen een essentiële rol. Men gebruikt in dit verband ook wel het adagium: *'Quality is Everybody's Business'*.

In de jaren tachtig was ook de Stichting Management en Arbeid Nieuwe Stijl (MANS) een belangrijke motor voor het stimuleren van het kwaliteitsdenken. Deze organisatie onderstreepte met betrekking tot het kwaliteitsdenken twee belangrijke zaken:

- mensen zijn het belangrijkste goed in een organisatie
- alle activiteiten in een organisatie voltrekken zich procesmatig. Het streven moet daarom het bereiken van een ideaalproces zijn.

Binnen deze benadering spelen *kwaliteitskringen* een belangrijke rol. Kwaliteitskringen sporen en lossen problemen op, waarbij men gebruik maakt van statistische methoden. De Stichting MANS richtte zich op een cultuurveran-

deringsproces binnen de organisatie waarbij iedereen zich inzet om verspillings tegen te gaan en streeft naar perfectie.

Binnen een bepaald type instelling kan het moeilijk zijn om aan kwaliteitszorg te doen. Dit geldt vooral voor organisaties die een monopoliepositie innemen. In dergelijke gevallen zijn toenemende concurrentie en cultuurverandering voorwaarden voor het welslagen van kwaliteitszorg. Duidelijk is wel dat stimulanzen vanuit de overheden, inspecties, verzekeraars, beroepsverenigingen en mondige patiënten/klanten positieve effecten hebben gehad op de aandacht voor kwaliteitszorg binnen de instelling. Soms van buitenaf gedwongen, ontkomen instellingen er niet meer aan.

Belangrijke denkers en stromingen binnen de kwaliteitszorg zijn:

Goeroe:	Opvatting:	Uitvoerder:	Systeem:
Deming	'Meten is weten'	Specialist	Kwaliteitscontrole
Juran	'Het kan altijd beter'	Manager	Kwaliteitsbeheersing
Crosby	'Doe het meten goed'	Management	Kwaliteitszorg
Ishikawa	'Luister naar de mensen'	Medewerker	Kwaliteitskringen

Bij de huidige ontwikkelingen valt op dat binnen de dienstverlening de behoefte om zich met kwaliteitszorg bezig te houden sterk is toegenomen. Recent groeit hierbinnen vooral ook de belangstelling bij non-profitorganisaties. Het accent is de afgelopen jaren vooral komen te liggen op organisatieveranderingsprocessen en op een bewustzijnsontwikkeling onder alle medewerkers binnen de organisatie. Allerlei ontwikkelde instrumenten zoals rankings tussen instellingen, protocollen binnen zorginstellingen, analyses van klachten, analyses van fouten en mislukkingen en evaluaties laten zien hoe organisaties steeds meer werk van kwaliteitszorg maken.

Steeds meer wordt duidelijk dat kwaliteitszorg een uitstekend nieuw middel is om als sturingsinstrument binnen een organisatie te functioneren. Wanneer een organisatie in de toekomst wil overleven en diensten of producten wil aanbieden waaraan de klant behoefte heeft, dan vormt kwaliteitszorg een onmisbare schakel in het succes van de organisatie.

De kwaliteit staat immers onder druk door het afnemen van beschikbare financiële middelen en de enorme prijsconcurrentie. Om met minder middelen toch een hoogstaande kwaliteit te realiseren, moet kwaliteitszorg een constante uitdaging zijn voor de organisatie. Met name de subsidiërende overheid stelt eisen aan de kwaliteitszorg binnen de organisaties. De druk om extern de kwaliteit van de dienstverlening te verantwoorden is sterk toegenomen. Niet langer garandeert de overheid het voortbestaan van de organisatie wanneer deze niet in staat is een bepaalde kwaliteit te leveren. Ook de klanten als

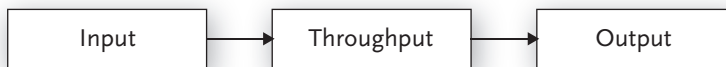
afnemers van de diensten zijn kritischer over de kwaliteit van geleverde diensten. Mondige patiënten, ouders en verzorgers, vakgenoten, toezichhouders en medewerkers laten zich steeds explicieter uit over de kwaliteit die zij van dienstverlenende organisaties verwachten.

1.3 Overeenkomsten en verschillen tussen profit- en non-profitorganisaties

Dienstverlenende organisaties binnen de non-profitsector kennen een aantal belangrijke overeenkomsten en verschillen met bedrijven die functioneren in de profitsfeer. Beide typen organisaties zijn erop gericht een bepaald product of een bepaalde dienst voort te brengen. *What business are we in?*

Zowel productiebedrijven als dienstverlenende organisaties binnen de non-profitsector spelen in op behoeften uit de markt en op veranderingen met betrekking tot het product of de dienst die vanuit de omgeving (klanten, overheid en maatschappij) gevraagd worden.

In beide gevallen is het productieproces in grote lijnen als volgt te typeren:



Onder *input* versta ik alle zaken die aanwezig zijn nog voordat de dienstverlening is begonnen, zoals de accommodatie, de medewerkers, de inrichting van het gebouw en de klanten of deelnemers die gebruik gaan maken van de diensten. Onder *throughput* versta ik het proces van dienstverlening dat de organisatie met de klant aangaat. Hier gaat het om de toegevoegde waarde die de instelling biedt; de vraag van de klant wordt vanuit het aanbod bediend. Bij de *output* gaat het om het resultaat van de dienstverlening. Wat heeft de inspanning van de organisatie voor de klant opgeleverd?

Zo langzamerhand is het in veel bedrijven en organisaties heel gewoon dat je een kwalitatief goed product of een goede dienst levert. Maar in zowel productie- als dienstverlenende organisaties geldt dat niet langer alleen de gespecificeerde eisen aan het eindproduct een belangrijke rol spelen, maar ook het inspelen op klachten, de nazorg, betrouwbaarheid, stiptheid, leverbaarheid, een breed assortiment en de bejegening van de klant. Deze elementen gaan een steeds belangrijker rol spelen.

In productiebedrijven binnen de profitsector staat het winststreven voorop. In een aantal bedrijven wordt de kwaliteit soms ondergeschikt gemaakt aan dat

winststreven. Dienstverlenende organisaties binnen de non-profitsector zijn niet uit op het maken van winst maar moeten ervoor zorgen dat inkomsten en uitgaven aan het eind van het jaar in evenwicht zijn. Een gezonde financiële huishouding is hier op zijn plaats. Hier ligt dus een belangrijk verschil.

Verder zijn de concurrentieverhoudingen binnen de non-profitsector uitermate beperkt of ontbreken soms geheel. Binnen de terreinen van onderwijs, zorg en welzijn is er niet zelden sprake van een soort monopoliepositie van de instelling. Binnen enkele deelsectoren tekent zich overigens wel een lichte tendens naar meer concurrentie af, zoals bijvoorbeeld binnen de thuiszorg en de onderwijsinstellingen.

Een belangrijk ander verschil tussen bijvoorbeeld industriële productiebedrijven en dienstverlenende organisaties binnen de non-profitsector is wellicht het gegeven dat het product in het eerste geval in belangrijke mate bepaald wordt door de ingekochte grondstoffen en materialen waardoor een aantal zaken min of meer vastliggen, terwijl het dienstverleningsproces tot stand komt vanuit een nauwe samenspraak tussen de professional vanuit de instelling en de klant of afnemer van de dienst. In feite maak je de dienst samen met de klant of de deelnemer. Vanuit de thuiszorg bijvoorbeeld tast je via een intakeprocedure heel precies af welke vorm en mate van hulpverlening de klant nodig heeft of, sterker nog, waarvoor de klant in de toekomst wil betalen. Dit laatste geldt vooral voor de situatie waarbij de klant over een eigen budget beschikt.

Klanten of deelnemers die gebruikmaken van instellingen die diensten aanbieden, kunnen de dienst nooit teruggeven. Het is hooguit mogelijk om een klacht in te dienen, maar dan moet je als klant wel behoorlijk assertief zijn; en dit laatste is bepaald niet voor alle klanten in de sector van onderwijs, zorg en welzijn weggelegd. In feite weten klanten binnen dienstverlenende organisaties pas achteraf wat zij gekregen of gekocht hebben.

De overeenkomsten en verschillen tussen productiebedrijven en dienstverlenende organisaties binnen de non-profitsector in schema:

Overeenkomsten

- inspelen op behoeften van de klant
- het streven om een steeds betere kwaliteit te leveren.

Verschillen

- winststreven staat voorop
 - concurrentie sterk respectievelijk een monopoliepositie
 - respectievelijk staan grondstoffen en mensen centraal
 - wel/geen retourzendingen van product of dienst mogelijk.
- De geschetste verschillen vragen een specifieke benadering van de kwaliteitszorg voor de dienstverlenende sector binnen de non-profitsector.

Zo moet je er als kwaliteitsmedewerker voor oppassen dat je geen diensten levert waarvan de eisen vooraf steeds tot in detail zijn vastgelegd. Dat maakt het proces tot verkenning van vraag en aanbod tot een frustrerende aangelegenheid voor beide partijen. Het opstellen van kwaliteitshandboeken, waarin alle bedrijfsprocessen staan beschreven en voorgeschreven, lijkt ook niet direct de weg voor een succesvolle aanpak van de kwaliteitszorg binnen dienstverlenende organisaties binnen de non-profitsector. Op de voor- en nadelen van deze benadering kom ik in hoofdstuk 5 uitvoerig terug.

Wat moet de invalshoek dan wel zijn? In de kern komt het erop neer dat dienstverlenende organisaties leren opereren vanuit een werkelijke betrokkenheid bij en interesse voor de klant. Daarnaast is het van groot belang dat de medewerkers van hoog tot laag in de organisatie functioneren vanuit betrokkenheid en bezieling naar het eigen vak, de collega's en naar zichzelf. Zoals Daniel Ofman het zo mooi formuleert: het gaat erom dat de medewerkers in een organisatie verbindingen leggen naar de klant, het werk en de collega's. Betrokkenheid bij en motivatie voor het werk vormen belangrijke sleutels om het werk tot méér te maken dan een dagelijkse sleur of routine. Het gaat om de continue uitdaging om er voor de klant het beste uit te halen. Dat maakt werken binnen de dienstverlening tot een inspirerende bezigheid. Kwaliteitszorg zou de betrokkenheid en motivatie van medewerkers moeten versterken en een hoge mate aan klantentevredenheid moeten opleveren. Een aantal nieuwe vragen dient binnen de instelling centraler komen te staan. Hoe denkt de instelling serieuzer met klachten om te gaan? Welke stappen zijn er nodig om kwalitatief hoogwaardiger vormen van dienstverlening aan te bieden? Hoe kunnen medewerkers meer van elkaars ervaringen leren? Hoe kunnen instellingen beter met elkaar samenwerken? Hoe succesvol is ons aanbod ten opzichte van onze concurrenten? Al dit soort vragen zijn evenzovele stimulansen om werk te maken van kwaliteitszorg.

1.4 Het belang van en enkele uitgangspunten voor kwaliteitszorg binnen de non-profitsector

Met name in de sector van het onderwijs en de gezondheidszorg zijn tal van initiatieven genomen om het kwaliteitsdenken te bevorderen. Regelmatig worden conferenties over kwaliteitszorg belegd, verschijnen er publicaties in vakbladen en stelt men kwaliteitsadviseurs aan die het kwaliteitsdenken binnen de instellingen moeten bevorderen. Vele instellingen hebben te maken gekregen met zelfevaluaties, visitaties, accreditatie en kwaliteitskeurmerken. Landelijke en regionale bladen publiceren over de kwaliteit van de instelling. Keuzegidsen en rankings maken vele instellingen wakker om stil te staan bij kwaliteit en kwaliteitsverbetering. Ook arbodiensten en inspecties hebben een

belangrijke impuls gegeven aan de zorg om de kwaliteit. Verder hebben bijvoorbeeld ook kwaliteitswetten binnen de zorg het belang van dit onderwerp onder de aandacht gebracht.

Ook in de sector van zorg en welzijn wordt de laatste jaren de roep gehoord om meer werk te maken van kwaliteitszorg binnen de instellingen. Via de landelijke en lokale wetgeving dringen de verschillende overheden er bij de instellingen op aan om meer zorg te besteden aan de kwaliteit van het werk. De overheid begint kwaliteitszorg steeds meer te zien als instrument om het beleid van de instelling te beïnvloeden en al dan niet te continueren. Het zijn vooral ook de regionale en landelijke instellingen op het terrein van onderwijs, zorg en welzijn die de nodige ondersteunende diensten leveren om een kwaliteitsbeleid binnen de instellingen van de grond te helpen. Binnen verzorgingshuizen voor ouderen, stichtingen welzijn voor ouderen, instellingen voor jeugdhulpverlening en jeugdbescherming, het maatschappelijk werk, het sociaal-cultureel werk, de maatschappelijke opvang, de kinderopvang, de thuiszorg en de begeleiding aan gehandicapten worden tal van initiatieven ontplooid om meer werk te maken van kwaliteitszorg. Op uiteenlopende manieren geven instellingen hieraan vorm. Zo zijn instellingen bezig om:

- kwaliteitscriteria te ontwikkelen
- kwaliteitshandboeken op te stellen
- meetprocedures te ontwikkelen voor het houden van evaluatieonderzoek
- kwaliteitskringen binnen de instelling te creëren
- klantentevredenheidsonderzoek uit te voeren
- zelfevaluatierapporten op te stellen
- visitatiecommissies in het leven te roepen
- een klachtenprocedure te ontwikkelen
- een jaarplan kwaliteitszorg op te stellen
- toe te werken naar een vorm van certificatie
- een kwaliteitssysteem te ontwikkelen
- een commissie voor kwaliteitszorg te installeren.

Het is belangrijk om bij het vinden van een aanpak voor kwaliteitszorg in de non-profitsector een eigen benadering te vinden. Benaderingen uit het bedrijfsleven kunnen niet zonder meer worden geoperationaliseerd naar de non-profitsector. Het werk binnen de non-profitsector is immers minder routinematig, sterk procesgericht en het kent vormen van dienstverlening die veelal op maat van de klant moeten worden gericht. Hierbij past minder een uitsluitend normerende en beheersmatige benadering van de kwaliteitszorg. Er moet dus een aanpak worden gekozen waarbij de betrokkenheid van de medewerkers bij het werk, bij de collega's en bij de organisatie centraal staat. Hiermee wil ik niet beweren dat kwaliteitszorg geen normerende kanten zou kennen. Kwaliteitszorg moet immers ook toetsbaar zijn. Het gaat om accentverschillen.

In feite gaat het erom alle medewerkers te stimuleren en enthousiast te maken voor kwaliteitszorg gericht op een betere dienstverlening aan de klant.

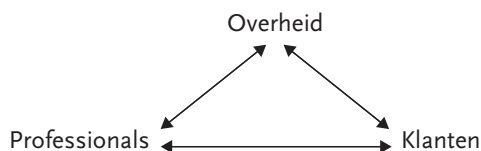
Er zijn samenvattend een aantal redenen te noemen die maken dat het kwaliteitsdenken binnen de instellingen van belang is. Ik noem in dit verband de volgende motieven om werk te maken van kwaliteitszorg:

- het bezorgt je een steviger positie op de markt van onderwijs, zorg en welzijn
- het werkt inspirerend om met elkaar een zo goed mogelijke arbeidsprestatie te leveren
- kwaliteitszorg levert verbindingen op tussen mensen binnen een organisatie
- het brengt de klant in een mondiger positie ten aanzien van de organisatie
- je speelt in op de eisen die de overheid stelt
- het werkt inspirerend om aan concrete verbeterdoelen te werken
- het bevordert een meer gezamenlijke optiek van werken binnen de organisatie
- kwaliteitszorg, mits goed aangepakt, blijkt een inspirerend en motiverend thema voor medewerkers. In principe is niemand erop tegen om de kwaliteit van het werk te verbeteren
- het is een manier van controleren en beheersen van wat er in een bedrijf gebeurt
- het is een manier van verbeteren, ontwikkelen en vernieuwen binnen de organisatie
- de kwantitatieve groei van het werk is passé en het accent komt te liggen op de kwalitatieve ontwikkeling.

Kortom, met kwaliteitszorg werk je in belangrijke mate aan de continuïteit van de instelling. Dit is een uitdaging waar steeds meer medewerkers binnen de dienstverlenende sectoren warm voor lopen. Kwaliteitszorg maakt steeds meer onderdeel uit van ieders beroepsmatige handelen.

1.5 Wie stellen er eisen aan de aard van de dienstverlening?

Wie zijn de inspiratiebronnen voor de kwaliteit die de instelling moet leveren? Globaal genomen zitten er drie belangrijke partijen rond de tafel: de overheid, de professionals en de klanten.



Binnen het terrein van onderwijs, zorg en welzijn hebben zich altijd al discussies afgespeeld wie er invloed hebben op de aard en inhoud van de dienstverlening. In de Knelpuntennota van 1974 zijn bijvoorbeeld aanbevelingen gedaan om met name de rol van de klanten ofwel de gebruikers van de voorzieningen te versterken. Tot op de dag van vandaag is dat nog maar beperkt gelukt. In de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw speelden vooral de professionals vanuit de instellingen een dominante rol. In feite bepaalden de werkers hoe het aanbod eruit zou zien. Zij drukten hun stempel op de aard en inhoud van het werk. Vanaf de jaren tachtig wordt de rol van de professionals teruggedrongen en krijgt de overheid een grotere invloed. Overheden beheren de middelen en proberen van daaruit te bepalen welk werk en hoe het werk moet worden aangepakt. Pas in de jaren negentig lijkt de positie van de klanten ofwel de burgers zich te versterken. Deze zaken ontstonden omdat het er met de rechten van de klant niet best voor stond. Patiëntenraden, het versterken van het klachtrecht, het kritisch evalueren van de aangeboden diensten, het openstaan van medewerkers voor de signalen van klanten en de inbreng vanuit vrijwilligers zijn enkele instrumenten waarmee men de positie van de klanten probeert te versterken.

Met name vanuit de kwaliteitszorg liggen er mogelijkheden om de positie van de klant te verbeteren. Het regelmatig houden van klantentevredenheidsonderzoek kan de stem van de klant met betrekking tot de kwaliteit van de dienstverlening in belangrijke mate versterken. Klantentevredenheidsonderzoek kan belangrijke aanknopingspunten opleveren voor het doorvoeren van verbeteracties met het oog op een betere vorm van dienstverlening en een betere organisatie. Een belevingsonderzoek onder klanten kan een beeld geven van de waardering voor de dienst. Op grond hiervan kunnen concrete verbeteracties worden ingevoerd waarmee de invloed van de gebruiker op de dienst toeneemt. Zo kan de kwaliteitszorg bijdragen aan een verdergaande vorm van democratisering binnen de dienstverlening. Dit is een belangrijke ontwikkeling. Immers, afnemers van diensten hebben recht op een zo goed mogelijk product.

Zoals we hebben gezien zijn er drie belangrijke partijen die een rol spelen bij de kwaliteit van de dienstverlening. In jargon worden dit ook wel de stakeholders genoemd. Bij de vraag welke verbeteringen er in de dienstverlening moeten worden doorgevoerd is het van groot belang om hierin elk van de genoemde partijen een rol te laten spelen. Wanneer het management besluiten gaat nemen over de door te voeren verbeteringen dient zij dit te doen in een belangenafweging die voortkomt vanuit de eisen die de klanten als afnemers, de subsidiërende overheid en de medewerkers binnen de instelling aan de dienstverlening stellen.

1.6 Waarom werkt kwaliteitszorg zo inspirerend?

Het werk kan altijd beter. Elke organisatie heeft haar sterke en haar zwakke kanten. De zwakke kanten werken doorgaans in negatieve zin door in het eindresultaat van de dienstverlening. Dat leidt niet alleen tot ontevreden klanten maar ook tot onvrede onder medewerkers van de instelling. Wanneer je via een klanten- of medewerkerstevredenheidsonderzoek een aantal knelpunten binnen de organisatie hebt opgespoord, is het vervolgens zaak juist die onderwerpen aan te pakken die tot een snel succes leiden binnen de instelling. Snelle successen zijn belangrijk om aan de medewerkers te laten zien dat er mogelijkheden zijn om een veranderingsproces op gang te brengen. Weerstand rond organisatieverandering komen immers onder meer voort uit het ongelooft dat binnen de organisatie veranderingen mogelijk zijn. Het is niet alleen de kunst om snelle veranderingen door te voeren, maar ook om ervoor te zorgen dat deze veranderingen verankerd worden binnen de organisatie.

Het doorvoeren van dit soort veranderingsprocessen binnen de organisatie leidt uiteindelijk tot meer tevreden klanten. En de tevredenheid van de klant werkt weer in positieve zin door op de motivatie en betrokkenheid van de medewerkers. De eerste kleine successen werken stimulerend op de behoefte om nieuwe verbeteringen door te voeren. Bij de aanpak van de kwaliteitszorg moeten dus met name de eerste projecten een succes zijn.

30

Bij het werken aan kwaliteitszorg doe je ook een belangrijk beroep op de creativiteit van de medewerkers. Regelmatig zul je rond bijvoorbeeld onderwerpen als teamvorming, de koers en kleur van de organisatie, de stijl van leiding geven of het ontwikkelen van nieuwe methodieken een beroep doen op die creativiteit. Bij het oplossen van problemen binnen de organisatie kun je bijvoorbeeld brainstormgroepjes vormen die het gestelde probleem verder gaan verkennen en voorstellen doen voor acties om de gewenste veranderingen door te voeren.

Wanneer er een beroep wordt gedaan op de deskundigheid en creativiteit van de medewerkers werkt dit uitermate stimulerend. In feite is dit het uitspreken van waardering voor je personeel. Dat doet de meeste mensen goed.

Af en toe kun je ook externe deskundigen inschakelen om de creativiteit van de medewerkers te prikkelen.

Kwaliteitszorg draagt ertoe bij dat er storingen en fouten worden aangepakt die iedereen al geruime tijd irriteren, en dit draagt weer bij aan het plezier in het werk.

Na aanvankelijke scepsis blijkt kwaliteitszorg:

- het enthousiasme van medewerkers te stimuleren
- de teamgeest te bevorderen
- te leiden tot een houding van ‘goed is nog niet goed genoeg’
- de resultaatgerichtheid te versterken.

Kwaliteit wordt dan ervaren als een zaak die in ieders belang is. Het gebeurt maar zelden dat medewerkers binnen een organisatie erop tegen zijn om de kwaliteit te verbeteren. Het gaat er daarbij steeds weer om aan te geven wat er binnen de organisatie al goed gaat en wat er nog beter kan.

Kwaliteitszorg is het vergroten van de betrokkenheid van de medewerkers bij het werk, bij elkaar en bij de klant. Het vergroten van de betrokkenheid werkt inspirerend bij de medewerkers.

Ook al maken steeds meer medewerkers werk van kwaliteitszorg, het enthousiasme hiervoor zal niet altijd van de ene op de andere dag zijn gerealiseerd. Het zal meer een kwestie van lange adem zijn. Een bescheiden start in de vorm van een beperkt evaluatieonderzoek en het op basis hiervan ontwikkelen van enkele verbetertrajecten zal een eerste begin kunnen zijn. Succesvolle verbetertrajecten en soms ook druk van buiten zullen de aandacht voor het onderwerp doen toenemen. Het invoeren van een systeem van kwaliteitszorg zal doorgaans pas na enkele jaren in beeld komen. Ik kom hierop in de hoofdstukken 6 en 8 nog terug.

1.7 Opdrachten

- 1 Wat zie jij als belangrijke motieven om binnen een organisatie meer werk te maken van kwaliteitszorg?

Motiveer je antwoord beknopt.

- 2 Vanuit welke redenen doet men binnen de instelling waar jij werkt of stage hebt gelopen aan kwaliteitszorg? Geef een persoonlijk oordeel over deze motieven. Op welke gebieden is men actief en wat vind jij van de keuze voor deze onderwerpen?
- 3 Wat moet volgens jou het belangrijkste verschil zijn in de benadering van de kwaliteitszorg tussen de profit- en de non-profitsector? Licht je antwoord beknopt toe.
- 4 In hoeverre ben je het eens met de uitspraak: 'De klant bepaalt wat er binnen de instelling moet gebeuren'? Analyseer de voors en tegens.
- 5 Waarom zou je bij de start van de kwaliteitszorg binnen de instelling beginnen met een onderzoek naar medewerkerstevredenheid en verbetertrajecten oppakken die uit zo'n onderzoek voortkomen?
- 6 Waarom is het werken vanuit kwaliteitseisen de afgelopen jaren binnen dienstverlenende sectoren zo gegroeid? Wie of wat zie jij als belangrijke stimulansen? Licht dit toe.

- 7 Welke kwaliteitsinstrumenten hanteert de instelling waarin jij werkt of stage hebt gelopen? Wat vind jij van de bruikbaarheid van deze instrumenten om de kwaliteit van het werk te kunnen verbeteren?