



Cliënt bij Siza

Siza verlaat HKZ en bouwt eigen kwaliteitssysteem

Siza is een organisatie voor mensen met een handicap. Wat deze organisatie bijzonder maakt, is dat zij enkele jaren geleden besloot het HKZ-certificaat af te schaffen en een heel eigen kwaliteitszorg te ontwikkelen. Hierin staat het leven van mensen met een handicap centraal en hoe de professional daaraan kan bijdragen. Rob Hoogma, voorzitter van de Raad van Bestuur en Gabriëlle Verbeek, die als kwaliteitsadviseur nieuwe concepten heeft ontwikkeld en methodieken heeft ontworpen die passen bij de koers van de organisatie, vertellen hoe zij hiertoe zijn gekomen.

“Het toeval wil dat wij als organisatie een aanbod hebben voor een hele brede doelgroep, van zowel mensen met een lichamelijke handicap als met een verstandelijke handicap. Meestal zijn de handicaps zo ernstig dat deze mensen niet vanzelfsprekend hun eigen leven kunnen organiseren. Ze zijn daarin afhankelijk van derden: hun familie, vrienden en deskundige ondersteuning. Wij bieden de ondersteuning om dat wel voor elkaar te krijgen. Een bekende locatie van Siza is ‘Het Dorp’; veel mensen herinneren zich de beroemde openingsactie van Mies Bouwman. We bieden hulp aan huis en op het werk, maar wij hebben ook voorzieningen voor mensen die zoveel hulp nodig hebben dat ze in aangepaste woningen of werkplaatsen van Siza wonen en werken. Er is dus een hele grote variatie aan diensten die door ons geleverd worden.”

HKZ: voorspelbare kwaliteit

“Een van de problemen met HKZ en vergelijkbare systemen is dat de gedachte die er achter zit, namelijk die van ‘voorspelbare kwaliteit’, in de praktijk niet blijkt te werken voor professionele dienstverlening als de onze. In HKZ en andere kwaliteitssystemen lees je mooie woorden als cliëntgericht werken, vraaggericht werken e.d. Hele mooie begrippen natuurlijk, je kunt er niet op tegen zijn, maar in de praktijk zijn ze vaag. Het blijkt heel moeilijk om hier echt handen en voeten aan te geven. Kwaliteit leveren begint met het aangaan van een relatie van de professional met de cliënt, de mate waarin je vertrouwen krijgt. En hoe die relatie de mens met de handicap verder helpt in de beoogde kwaliteit van leven. En dat is vaak gewoon thuis, zolang het kan. Met een daginvulling die je voldoening geeft. Hier kun je niet dezelfde standaarden op loslaten als op het vervaardigen van een tastbaar product. Je moet de omstandigheden creëren waarin ‘kwaliteit’ kan ontstaan. Juist omdat het gaat over de broosheid van het menselijk bestaan. Je kunt niet zeggen: je streeft naar twintig goede vrienden! Dat doet niemand in het gewone leven. En juist daarom is het belangrijk dat je snelle en directe feedback krijgt op je wijze van dienstverlening, zodat je ook werkelijk kunt bijsturen.”

Family-proof en party-proof

“Twee belangrijke begrippen waar wij ons huidige kwaliteitsbeleid aan toetsen zijn of het ‘family-proof’ is, en of het ‘party-proof’ is. Family-proof wil zeggen: ‘zou je hier je eigen familieleid naar toe brengen?’. Met andere woorden: wordt bij Siza op een persoonlijke manier deskundige dienstverlening geboden, waar de cliënten om vragen? Party-proof wil zeggen: ‘maakt het werken bij Siza je trots, heb je er plezier in?’ Dit blijken voor ons twee hele zinvolle en bruikbare begrippen te zijn, die heel snel duidelijk maken of we op de goede weg zitten of niet. Geen plezier in je werk leidt bijvoorbeeld niet tot tevreden cliënten. En als je wel werkt met veel

In minder dan 50 woorden

- Siza verleent zorg en dienstverlening aan mensen met een handicap.
- Enkele jaren geleden werd het HKZ-traject afgebroken en ontwikkelde de organisatie een eigen kwaliteitssysteem.
- Hierin staat de relatie tussen professional en cliënt centraal.
- De essentie is leren en verbeteren in combinatie met verantwoord.

plezier, maar je vindt het niet goed genoeg voor je familie, dan moet je je afvragen of wel de goede kwaliteit wordt geleverd.”

“Ze doen niet wat we zeggen”

“Vier jaar geleden waren we bijna HKZ-gecertificeerd. Met de vereiste afspraken regels en procedures op intranet. Maar het leefde totaal niet. Er was heel weinig belangstelling voor en het werd voornamelijk gezien als een activiteit van het Centraal Bureau. Een verantwoordelijkheid van vijf mensen die zich hier heel druk mee bezighielden. Een van de symptomen waaraan je merkte dat het niet werkte was dat de kwaliteitsafdeling mij meldde: “Ze doen niet wat we zeggen”. En dat terwijl ‘kwaliteit’ – het zo goed mogelijk doen – voor de professionals toch een van de belangrijkste drijfveren is. Een ander symptoom was dat er bijvoorbeeld wel een protocol was voor ‘wat te doen met een cliënt bij mooi weer’. Maar als het er echt op aankam werden protocollen of instructies vaak niet gevolgd. Die bleken dan te weinig bekend te zijn, of te ingewikkeld geschreven, of achterhaald. Ze waren dus niet van de medewerkers zelf. Maar er werd wel op gehamerd ze te gebruiken op straffe van.... Dit blokkeert het zelf denken en legt een organisatie eigenlijk lam. Daarmee help je dus eigenlijk de kern van de kwaliteitsgedachte om zeep. Het creëert een afvinkcultuur. Dat gaat ten koste van de cliënt en is dodelijk voor de professionele kwaliteit.”

Sfeer van latente ontevredenheid

“We wisten dat we het anders wilden. We zijn toen gestart met de collega’s te vragen naar hun ‘drive’. Kwaliteit moet iets zijn dat je raakt, dan pas ga je aan de slag om het beter te doen. Het kwaliteitssysteem moest daarvan de motor zijn. Daar waren we tot dan toe duidelijk nog niet in geslaagd. Een van de dingen die opviel in het onderzoek was dat er weinig binding was met de visie en met de organisatie als geheel. Mensen voelden zich heel betrokken bij hun cliënten en vaak ook nog wel bij hun eigen locatie, maar niet bij de visie van de organisatie. Men deed wat het hart ingaf. Dat is op zich heel goed, maar misschien niet altijd waar cliënten om vragen, en mogelijk ook niet professioneel genoeg. Wat we in de interviews ook vonden was een latente

Kwaliteitshandvest Siza



1. Het is uw leven!

Met uw vrienden en familie, waar u wilt. Ons doel is om u daarin te steunen.

2. Uw vragen staan voorop.

Of het nu gaat om school, werk, verzorging, dagbesteding, aangepaste huisvesting of het maken van vrienden.

3. We zijn er op de tijd dat het u past.

Dus overleggen we met u wat voor u het beste tijdstip is om onze ondersteuning te krijgen.

4. Onze ondersteuning kan overal zijn.

Bij u thuis, op het werk, overdag, 's avonds, in het weekend...het gaat erom dat u uw eigen leven kunt (blijven) leiden.

5. We ondersteunen u bij wonen en werk.

Mocht u niet meer op uzelf kunnen wonen, dan zoeken we met u naar een huis dat bij u past. Ook hebben wij huisvesting: variërend in grootte en plek, stad of platteland, alleen of samen met anderen. Is het voor u moeilijk om werk te vinden, dan helpen wij u hierbij. Ook hebben wij de mogelijkheid voor werk, dagbesteding of vrijwilligerswerk.

6. Het eten is lekker en gezellig.

Op onze deskundigheid op het gebied van gezonde voeding zijn we trots.

7. Leven is bewegen.

Wij houden met u de beweging erin.

8. Onze hulpmiddelen houden u zoveel mogelijk zelfstandig.

Wij ontwikkelen aangepaste hulpmiddelen en passen nieuwe technologieën toe, opdat u uw eigen leven zo goed mogelijk kunt (blijven) regelen.

9. Afspraak is afspraak.

We maken duidelijke afspraken met elkaar. In uw ondersteuningsplan leggen we deze vast. We vragen regelmatig naar uw ervaringen en samen stellen we zo nodig onze dienstverlening bij. Houden we ons aan afspraken: vertel het verder. Doen we dit niet: zeg het ons!

Toelichting. Een kwaliteitshandvest heeft tot doel duidelijkheid te geven over de kwaliteit van zorg en ondersteuning die Siza wil leveren aan de mensen die er gebruik van maken. Cliënten, cliëntvertegenwoordigers en medewerkers mogen elkaar aanspreken om dit waar te maken. Dit is de versie van 5 oktober 2010.

ontevredenheid. Mensen die in deze sector gaan werken willen graag iets betekenen voor een ander. Gek genoeg leidde dat niet tot grote tevredenheid, men legde vooral het accent op wat niet gerealiseerd kon worden. Het glas was half leeg. Ook werden fouten door de vingers gezien. Men sprak elkaar te weinig aan, ook omdat er geen gedeelde visie was waarop je je kon baseren. En dit gaf een sfeer van middelmatigheid en latente ontevredenheid.”

Kwaliteitshandvest

“We hebben naar aanleiding van het onderzoek een hele concrete visie met elkaar ontwikkeld. Geen ingewikkelde zinnen, maar in de vorm van een kwaliteitshandvest zodat we daar in de dagelijkse dienstverlening ook echt iets mee konden doen. Dat handvest hebben we natuurlijk ook besproken met cliënten. En toen hebben we besloten HKZ op te zeggen. Dat is natuurlijk een grote beslissing die ook voor onrust zorgde. Vooral extern, bij de zorgkantoren en de

Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ), maar ook intern. Maar voor mij was de redenering simpel. Het blijkt dat HKZ niet bijdraagt aan betere kwaliteit in de dagelijkse praktijk. En zo lang je het handhaaft blijf je mensen opzadelen met iets dat eigenlijk een tegengestelde kracht is voor wat je met elkaar besloten hebt te doen.”

“Wat hier wel aan vastzat was dat wij met het zorgkantoor en de IGZ zijn gaan praten om dit initiatief uit te leggen. Dat heeft veel tijd en inzet gekost. We moesten natuurlijk op een andere manier aantonen dat we het vertrouwen waard waren. Ondanks dat ik goed kon uitleggen waarom het niet verstandig was zo veel vertrouwen te stellen in het HKZ-certificaat, duurde het wel enige tijd voordat zij meegingen in mijn aanpak. Maar na verloop van tijd werden ze enthousiast en werden we zelfs financieel bij de ontwikkeling ervan gesteund. Ik merk nu dat onze aanpak echt effect heeft. Dat zie je in de dienstverlening, maar ook omdat anderen onze aanpak graag willen bekijken.”

Action learning

“Daarnaast zijn wij ook direct begonnen met ‘ontmanagen’. We komen van een achtkoppig management. Nu zijn er nog drie directeuren en één Raad van Bestuur. We hebben vervolgens een leertraject georganiseerd voor alle teamleiders, gebaseerd op de principes van *action learning*; leren van praktijksituaties in en met je eigen team. Eigen doelen stellen, leren reflecteren, ontdekken wat werkt en wat niet. In dat kader hebben we ook een gereedschapskist gemaakt met allerlei eenvoudig te gebruiken kwaliteitsinstrumenten. Deze zijn zo gemaakt dat het de medewerkers en de managers helpt het werk op een natuurlijke manier gemakkelijker en prettiger te doen. Niet iets erbij, maar in plaats van. Bijvoorbeeld een instrument om snel na te gaan: waar besteed ik mijn tijd aan? Of: wat vinden mijn cliënten? Deze worden veelvuldig gebruikt en telkens naar behoefte van de medewerkers aangevuld.”

Wat is kwaliteit in dagelijkse dienstverlening?

“Een van de dingen die zijn opgevallen in dit traject is dat het voor managers heel lastig was om de kwaliteit van de dienstverlening in het dagelijkse handelen aandacht te geven. Ze zijn gewend te denken in abstracte begrippen die in de managementopleidingen worden geleerd. Ze vinden het lastig om over problemen in de dagelijkse dienstverlening te spreken, dat hoort eigenlijk in hun ogen bij de professionals zelf. Terwijl juist daar hun toegevoegde waarde zou moeten liggen: wat lukt de collega's niet in het werken aan de doelen die mensen met een handicap wensen te realiseren?

Daar hebben we echt aan moeten werken. Veel managers zijn onbewust opgeleid in het spel van ‘bewijzen dat je nodig bent’. En maken daarbij een onderscheid tussen het bieden van hulpverlening en het organiseren daarvan. Zij zijn er voor de organisatie, de medewerkers voor de zorg. Dat haalt de



verantwoordelijkheid weg bij medewerkers om het werk met elkaar te organiseren. En dat staat haaks op onze visie. Er is dus ook voor de professionals veel veranderd. In hun opleiding leren zij niet hoe je het werk met elkaar kunt organiseren. Dat is een van de dingen

Rob Hoogma: “Van HKZ naar eigen kwaliteits-handvest – het was eigenlijk onvermijdelijk.”

die ze nu wel moeten kunnen. Want in het organiseren creëer je de voorwaarden om ‘kwaliteit’ te leveren. Daarnaast verzamelen we veel kennis over specifieke handicaps. Medewerkers zijn bij ons ook vaak specialist op een bepaald gebied. Om er voor te zorgen dat die kennis ook echt gebruikt wordt in de zorg voor de cliënten, wordt van hen gevraagd ook interdisciplinair goed samen te werken en te organiseren. Het kwaliteitssysteem moet dit ook ondersteunen.”

“We hebben het nieuwe kwaliteitssysteem helemaal opgebouwd rond de directe relatie van de professional met de cliënt (zie illustratie kwaliteitshandvest op voorgaande pagina). Die staat centraal. In het ondersteuningsplan wordt samen met de cliënt beschreven welke indicatie iemand heeft en wat hij of zij op basis daarvan van ons kan verwachten. Op basis van dit plan werken we. Snelle en directe feedback leidt tot het communiceren over verwachtingen en het bijsturen van het handelen.”

Ontwikkelen en verbeteren, borgen en verantwoorden

“Het systeem draait niet alleen om ontwikkelen en verbeteren. We doen ook aan borging en aan verantwoording. We hebben bijvoorbeeld iedere drie maanden een kwaliteitsverslag op de agenda waarin de managers verantwoording afleggen over zaken die met de dienstverlening te maken hebben. Dat kan een klacht, onvrede of bijna ongeluk zijn. Het gaat dan niet om het signaleren, maar om hoe ze het hebben aangepakt en opgelost. Dat helpt hen ook zich op de dagelijkse dienstverlening te richten. Daarnaast gaan teams bij elkaar op bezoek. Ze hebben hierbij vragenlijsten tot hun beschikking aan de hand waarvan ze toetsen, maar natuurlijk ook veel leren. Ook het zorgkantoor gaat regelmatig mee op visitaties en ook zij geven feedback op wat ze waarnemen. Zo groeit ook bij hen het vertrouwen, omdat wij volledige openheid geven en niet meer bezig zijn met een schijnwerkelijkheid. Ook dit is een verschil met de HKZ-benadering, waarin een buitenstaander toetst of je je aan de regels houdt. Daarmee introduceer je veel meer bureaucratie en angst voor fouten. Hier gaat het primair om het welzijn van de cliënt en de relatie met de professional, en daarvan te leren. Daar hoort openheid bij.”

Eenvoud en doeltreffendheid

“We hebben een aantal criteria geformuleerd waaraan bij ons kwaliteitszorg moet voldoen. Voorbeelden zijn: ‘Kwaliteit is niet iets dat je erbij doet, het is je werk’; ‘Kwaliteit is niet van de kwaliteitsmanager, het is van de professionals en de leidinggevendenden’; ‘Kwaliteit is lol’ en ‘Snelle en directe feedback die leidt tot verbetering van de situatie van de individuele cliënt’.

Siza

Siza is een grote organisatie met een breed aanbod aan zorg en dienstverlening en meer dan 150 accommodaties verspreid over de provincie Gelderland. Siza ondersteunt meer dan 2800 mensen met een lichamelijke, verstandelijke of meervoudige handicap, Niet Aangeboren Hersenletsel of een aan autisme verwante stoornis. Kinderen, jongeren en volwassenen; van ondersteuning thuis, logeren en bso tot 24-uurszorg in een huis van Siza. Bij Siza werken 2800 mensen. www.siza.nl.

Dat hebben we uitgewerkt in een kwaliteitssysteem dat onderdeel is van het dagelijks handelen van medewerkers en hun leidinggevendenden. We kwamen tot de conclusie dat eenvoud het beste werkt. Dat klinkt simpel, maar om daar te komen is niet eenvoudig. Zo hebben we er met behulp van wetenschappelijk onderzoek twee jaar over gedaan om een eenvoudige maar doeltreffende vragenlijst te ontwikkelen voor het meten van cliëntervaringen. Deze kunnen we ook gebruiken voor verantwoording naar derden. Ook dit is een verschil met het vroegere HKZ-systeem waarin we benchmarks hielden en tevredenheidsonderzoeken deden die nauwelijks effect hadden, omdat het lang duurde voordat er resultaten beschikbaar waren, maar de resultaten ook niet direct leidden tot een verbetering voor individuele cliënten."

Ontwikkeling in volle gang

"We zijn dus met elkaar een enorme ontwikkeling aan het doormaken, waarin we allemaal anders leren kijken. We hebben hierdoor ook bijvoorbeeld andere overlegvormen moeten ontwikkelen. We hebben niet meer ellenlange vergaderingen waar iedereen bij aanwezig moet zijn, maar meerdere, kortere vergaderingen, en ook ontmoetingen in kleinere gezelschappen. Maar we vergaderen nog teveel vind ik. Het is lastig om dit gedrag te veranderen. Onze aanpak is nog steeds in ontwikkeling. Het gaat niet overal even goed, maar ik ben ervan overtuigd dat we op de goede weg zijn. Het is moeilijk te zeggen wat mij nou precies drijft om het zo te doen. Ik zag dat het mogelijk was, en ik wilde de tijd die ik hier directeur ben besteden aan iets waarvan ik het gevoel heb dat het zinvol zou zijn. Het was eigenlijk gewoon onvermijdelijk."

Rob Hoogma is voorzitter Raad van Bestuur. Contact: rob.hoogma@siza.nl

Auteur

Marjan Hoogendijk is hoofdredacteur van Sigma en eigenaar van Kwaliteit.com Organisatieadvies. Contact: m.hoogendijk@kwaliteit.com.

GAAT HET NIET GOED?

EEN **MANAGEMENT REVIEW** KAN UITKOMST BRENGEN. U LEEST ER ALLES OVER IN DEZE NIEUWE STAP-VOOR-STAP PUBLICATIE:

MANAGEMENT REVIEW, Stap voor stap

SIGMA: 'UNIEK, ALLEENAL OMDAT ER OP DIT VLAK WEINIG BESCHIKBAAR IS'

PRIJS € 22,50*



ANDERE BESTSELLERS:



LEAN SIX SIGMA, Stap voor stap

Veruit het beste boek op dit vlak. Het helpt u als organisatie beter te worden en uw kosten te verlagen. Helder verwoord en daardoor het meest gebruikte cursusboek.

PRIJS € 22,50*

LEAN MANAGEMENT, Stap voor stap

Een praktische, helder geschreven gids die inzicht geeft in alle aspecten van Lean Management.

PRIJS € 22,50*



TOP, de weg naar een excellente organisatie

Kennis en praktijkervaring over het meest recente INK-managementmodel bijeengebracht in twee stevige hardcover boeken. Nu in luxe opbergcassette.

PRIJS € 69,95*

* De prijzen zijn exclusief 6% BTW en verzendkosten



Te bestellen via www.beaumont.nu of (0172) 44 19 52

