



Geen genotsmiddelen, maar kwaliteitsbeleid foto: Marcel Minnée

Enkele maanden geleden verwerf woon-, zorg- en dienstencentrum Frankeland de landelijke eerste prijs onder alle zorginstellingen voor het beste kwaliteitsjaarverslag. Het ging de jury niet alleen om het verslag, maar vooral ook om het aantoonbaar gevoerde en geïmplementeerde kwaliteitsbeleid. Annemarie van der Linden vertelt over de achtergronden van het kwaliteitsbeleid binnen haar organisatie.

KWALITEIT IS NOOIT TOEVAL

A.M. van der Linden

Mevr. van der Linden is directeur zorg van het woon-, zorg- en dienstencentrum Frankeland te Schiedam.

Met het toekennen van deze prijs wilde men een stimulans afgeven, in het bijzonder aan die instellingen, die nog niet een gericht kwaliteitsbeleid onderkennen en van wie overigens vanaf 1996 wel wordt verwacht dat zij in een jaarverslag hun gevoerde kwaliteitsbeleid laten zien. Immers vanaf dan is het een wettelijke verplichting.

De invoering van het kwaliteitsbeleid is heel pragmatisch geweest en de praktijk daarvan is zeker het vermelden waard. Wij hadden bij de invoering twee heel

belangrijke uitgangspunten/visies: 'de klant is koning' en de medewerkers laten zien dat zij voor het management onmisbare schakels zijn in het uit te voeren (kwaliteits)beleid.

HOOFDLIJNEN VAN HET GEVOERDE BELEID

De doelgroep op wie kwaliteitsbeleid is gericht, is natuurlijk de klant, de bewoners dus. Onze klant woont in een zorgcentrum, dat gewoon als een bedrijf moet worden gerund en velerlei aspecten die het bedrijfsleven kent, ook kent. Er is echter één groot verschil met bijv. de klant van een kleding- of speelgoedzaak: onze klant is vaak jarenlang, 24 uur per dag, zeven dagen per week in ons midden en de reacties op onze producten, onze dienstverlening krijgen

wij dan ook direct te horen.

Bij datgene wat wij produceren, gaat het dan ook niet om genotsmiddelen, maar om kwaliteit van leven in een fase, waarin voor veel mensen al veel is weggefallen:

- het opgeven van de eigen woonomgeving;
- het opgeven van een stuk onafhankelijkheid;
- het verlies van vele lichamelijke en/of geestelijke functies en daardoor vaak niet meer in staat om vroegere hobbies uit te oefenen (of hele simpele zaken zoals lezen, lopen, enz.);
- het verlies van partners, kennissen, vrienden en niet zelden bij ouderen op hoge leeftijd, kinderen.

Om de klant te bedienen, hebben wij echter onze medewerkers nodig. Zij zijn uiteindelijk degenen die de producten bij

de klant brengen en van wie wij als management afhankelijk zijn.

Zij moeten de kwaliteit leveren, waarop de klant ons beoordeelt.

Die kwaliteit wordt echter niet zomaar geboren. De bewustwording, dat je echte kwaliteit moet leveren, is een proces dat je samen met je medewerkers moet doormaken en dat zich als het ware van top tot teen in hen moet nestelen.

En dat betekent, dat je er als management alles aan moet doen om te zorgen dat elke medewerker trots is op 'zijn instelling' en zich er tevens van bewust wordt dat hij of zij er werkt bij de gratie van de klant, de bewoner in ons geval en dat die bewoner bepaalt of het kwaliteit is, dat er wordt geleverd.

De inzet van de medewerkers, hun aandacht, motivatie, kundigheid en liefde bepaalt uiteindelijk hoe de klant de kwaliteit van de door het management opgezette zorgproductielijn, waardeert. Pas als die vonk bij de medewerkers is overgeslagen, kun je ook gaan werken aan kwaliteit(sverbetering).

Om medewerkers op die lijn te krijgen moet je ook op velerlei wijzen in hen investeren.

De insteek voor een goed kwaliteitsbeleid was bij Frankeland dan ook vooral zorgen voor een goed personeelsbeleid.

Bewust is eraan gewerkt alle medewerkers het vertrouwen te geven en ze in te laten zien dat wij hen beschouwen als onmisbare schakels in de organisatie.

STAPPEN

Om te komen tot een gewenst kwaliteitsbeleid zijn de volgende stappen van belang:

- Zorgen voor een bekwame staf, waarmee de directie op één lijn zit, zodat zij dat ook in huis uitstralen;
- Het aantrekken van een bekwame staf, door bij vacatures vooral jonge ambitieuze mensen aan te nemen die je als directie nog helemaal zelf kunt 'kneeden' en coachen;
- Binnen de verzorging/verpleging alleen werken met gediplomeerd personeel;
- Het invoeren van het systeem van geïntegreerde verzorging, waarbij elke verzorgende een vast aantal eigen bewoners krijgt en daarin ook een vaste plaatsvervanger heeft;
- Een zorgvuldig aannamebeleid, toegespitst op de diverse zorgfuncties van de instelling;

- Zorgvuldige introductie van nieuwe medewerkers met speciale aandacht voor en evaluatie van hun eerste werkervaringen;
- Jaarlijkse functioneringsgesprekken met alle medewerkers. Verslagen van elk functioneringsgesprek passeren de directie, zodat die ook daadwerkelijk weet, ook al is de organisatie nog zo groot, hoe ieder functioneert;
- Het scheppen van verticale en vooral ook horizontale promotiemogelijkheden;
- Een goed ziekteverzuimbeleid (3,5 % in 1994);
- Eigen interne bijscholingslijn, variërend van klinische lessen t/m voortgezette managementopleidingen;
- Veel ruimte laten voor eigen initiatieven, ideeën en die ook uit laten voeren;
- Structurele werkoverlegsituaties; geen ellenlange vergaderingen;
- Zorg voor goed werkmateriaal, hulpmiddelen, outillage e.d.;
- Direct oplossingen aanbieden waar nodig en eventueel naderhand regels/protocollen vaststellen;
- In weekenden en bij feestdagen altijd staf- of directielid enkele uren in huis laten zijn om aandacht aan werksituatie te geven;
- Jaarlijks aan alle medewerkers een toelichting geven op het beleidsplan door directie zelf.

Om dit alles te realiseren is natuurlijk een financieel gezonde basis onontbeerlijk en dat betekent vooral zeer alert zijn op alle mogelijkheden om financiële bronnen aan te boren en daar direct op in te springen. Durven ondernemen, risico's nemen.

OVERIGE GARANTIES

Andere voorwaarden die garanties zijn om tot een totaal verantwoord kwaliteitsbeleid te komen:

- Duidelijkheid in het zorg- en dienstenpakket die de instelling biedt en bewaking daarvan door er onder- en bovengrenscriteria aan te verbinden.

STRUCTURELE KWALITEITSCIRKELS

In alle diensten, waarbij medewerkers onder begeleiding zelf bepalen wat zij binnen hun werksituatie willen veranderen en dat ook uitvoeren.

- Jaarlijkse kwaliteitsenquêtes;
- MIZ (Melding Incidenten

Zorgverlening);

- Interne klachtenregeling;
- En natuurlijk de bekende overlegorganen, zoals bewonerscommissie, familierraad psycho-geriatrische afdeling en ondernemingsraad.

De organisatie dient verder een organisatiestructuur te kennen die vrij flexibel wordt gehanteerd en waarbij niet wordt geschroomd die aan te passen aan capaciteiten en ambities van staf- en middenkader.

Hoofduitgangspunt kan zijn een tweehoofdige directiestructuur (directeur beheer en directeur zorg) om beide sectoren goed tot hun recht te laten komen.

Op zich zal dit geen nieuws zijn. Menig werkgever zal denken: dit doe ik allemaal – of een gedeelte ervan – al.

Toch moet juist de totale samenhang niet onderschat worden.

Een kleiner huis in Schiedam waarover wij sinds vorig jaar de directie voeren, is daar een goed voorbeeld van. De meeste van de hiervoor genoemde voorwaarden, bestonden daar niet terwijl onverschilligheid, demotivatie en ongeïnteresseerdheid aan de orde van de dag waren.

Nu, anderhalf jaar verder en na invoering van nieuwe structuren, maken wij een duidelijke omslag mee in houding, motivatie en bereidheid om veranderingen aan te gaan. En dat heeft direct zijn uitstraling op de bewoner, de klant, om wie het uiteindelijk gaat en van wie de instelling afhankelijk is als het om ons voortbestaan gaat.

Want de klant kiest hoe langer hoe meer voor kwaliteit en de klant bepaalt of er kwaliteit wordt geleverd.

KWALITEITSJAARVERSLAG

Alle elementen die hiervoor zijn genoemd dienen op een overzichtelijke wijze te worden verwerkt in het kwaliteitsjaarverslag. De vraag is echter of een kwaliteitsjaarverslag nu een garantie voor kwaliteit biedt?

Mijns inziens dwingt de wettelijke verplichting om een verslag te leveren om in ieder geval gericht na te denken en te overzien wat de instelling aan kwaliteit biedt c.q. zou willen bieden en hoe men dat wil realiseren. Het verslag zal pas echt waarde hebben als daarin wordt medegedeeld wat de veranderingen in beleid zijn geweest en welke positieve effecten die op de doelgroep hebben gehad.