



## Kwaliteitsmanagement bij een Meldkamer (2004)

### Situatieschets

#### *Algemeen*

De Meldkamer is verantwoordelijk voor het aannemen en verwerken van oproepen voor spoedeisende medische hulpverlening en brandweezorg.

Het project kwaliteitsmanagement bestond uit het in 1<sup>e</sup> instantie structureren van de organisatie en het ontwikkelen van kwaliteitsinstrumenten met als uiteindelijk doel de (verplichte) certificering conform het model "Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector (HKZ)".

Om volgens bovenstaand model gecertificeerd te kunnen worden is het noodzakelijk de organisatie procesmatig in te richten en aantoonbaar te voldoen aan alle gestelde kwaliteitseisen zoals deze in het HKZ certificatieschema staan vermeld.

#### *Probleemstelling*

De Meldkamer voldeed niet aan bovengestelde eisen. De organisatie werkte reactief volgens het principe "U vraagt en wij draaien" en kwaliteitsinstrumenten waren nog maar gedeeltelijk aanwezig. Van samenhang tussen organisatiebeleid, uitvoering van de werkzaamheden en toetsing van de resultaten was beperkt sprake, hierdoor was het noodzakelijk een project te starten waarin specifiek aan deze bedrijfskundige activiteiten aandacht besteed ging worden.

#### *Vraagstelling*

De organisatie ondersteunen bij het in kaart brengen van de ondersteunende processen en systemen op een dusdanige wijze dat certificering volgens de HKZ norm mogelijk wordt.

### Beschrijving van het project

#### *Algemeen*

In samenspraak met de directie van de Meldkamer is gekozen voor een integrale aanpak waarbij, naast het voldoen aan de gestelde kwaliteitseisen, een algehele kwaliteitsverbetering als doel werd gesteld. Op dit te realiseren is gekozen voor het bedrijfskundig systeem van richten, inrichten en verrichten (werkzaamheden) op basis waarvan objectieve toetsing mogelijk moet worden. Uitgangspunt hierbij was dat er rekening gehouden werd met:

- De organisatie en haar omgeving;
- De cultuur binnen de organisatie;
- Een aantal basisvoorwaarden om in een professioneel werkklimaat goed te kunnen werken:
  - o Draagkracht in alle lagen van de organisatie, waarbij de mens centraal staat;
  - o Taakvolwassenheid medewerkers;
  - o Open en transparante bedrijfsvoering;
  - o Flexibel kunnen inspelen op vragen, eisen en wensen van de omgeving;
  - o Een werkklimaat op basis van gelijkheid en respect van ieder onderdeel binnen de organisatie.

#### *Inhoudelijke uitwerking*

Het project bestond uit een viertal stappen, waarbij een aantal deelstappen is te onderscheiden:

1. Gegevensverzameling:
  - a. Bespreken met organisatie over de te genereren gegevens;
  - b. Verzamelen materie (deskresearch);
  - c. Genereren van de al ontwikkelde informatie;
  - d. Rubriceren gegevens;
  - e. Bespreken gegenereerde en gerubriceerde gegevens met organisatie;
  - f. In samenspraak met organisatie bepalen noodzaak verzamelen aanvullende gegevens of bepalen vervolgtraject.
2. Definiëren van de vraagstelling:
  - a. Beschrijven van de huidige organisatiekoers, rekening houdend met de eisen vanuit de omgeving en de huidige werkwijze van de organisatie;
  - b. Beschrijven huidige organisatiestructuur, waarbij het gaat om de aanwezige functies en functiebeschrijvingen, de communicatie en de informatie van de organisatie;



- c. De te beschrijven processen, welke processen zijn er en hoe functioneren ze. In dit kader is onderscheid gemaakt tussen primaire, management en ondersteunende processen.
  - d. Bepalen van de uitgangspunten ten aanzien van de verschillende kwaliteitssystemen en de ambities in deze van het management (alleen certificering of ook kwaliteit verder ontwikkelen binnen de organisatie conform bijv. het INK-model):
3. Inhoudelijke uitvoering van het project:
- a. Bepalen gewenste organisatiekoers, rekening houdend met de missie, filosofie (visie en kernwaarden) en strategische uitgangspunten van de organisatie;
  - b. Aan de hand van interviews beschrijven van het primaire proces;
  - c. In kaart brengen van de overige organisatieprocessen;
  - d. Uitvoeren van een aantal verbeterlagen ten aanzien van de organisatiestructuur. Het betrof hier onder andere het beschrijven van een aantal functies en het koppelen van de ondersteunende activiteiten aan het primaire proces;
  - e. Opzetten van een aantal verplichte kwaliteitinstrumenten ten behoeve van HKZ, zoals een aantal protocollen, registraties en een kwaliteitshandboek;
  - f. Opleveren van de verschillende producten aan de organisatie;
  - g. Begeleiden van de organisatie bij het gereedmaken ten behoeve van de certificering. Hierbij gaat het om de keuze van een opleidingsinstituut ten behoeve van interne auditors en de certificatie-instelling en het, na de externe audit, verhelpen van de verbeterpunten.
4. Oplevering van het project
- a. Bespreken en evalueren project;
  - b. Afronden project.

### **Resultaat**

Bovenstaande aanpak van het project is zeer succesvol geweest. Het heeft geresulteerd in een compleet procesingerichte, HKZ/ISO 9001:2000 gecertificeerde, organisatie (dec. 2004).

Uit een uitgevoerde zelfanalyse blijkt dat de organisatie volgens het INK-model zich bijna in fase 3, systeemgericht werken, bevindt.

Door het procesmatig inrichten is het tevens mogelijk de uitgevoerde werkzaamheden objectief te toetsen.

De medewerkers en het management waren bijna allen betrokken bij de uitvoering van het project, waardoor kwaliteitsmanagement binnen de organisatie tot leven is gekomen.

De organisatie is zich bewust van haar rol in haar omgeving, waardoor alert op veranderingen ingespeeld kan worden.