

Integraal kwaliteitsmanagement hulpdiensten

Integraal kwaliteitsmanagement hulpdiensten

Robert de Muralt

Kernredactie Handboeken van de Brandweer
Onder redactie van:
Ing. R.H.G.M. Rasch
Drs ing. M.P.M. Schoonderwoerd MCDm
Ing. K.J. Wouda

Sdu Uitgevers
Den Haag 2008

Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

Sdu Klantenservice

Postbus 20014

2500 EA Den Haag

tel.: (070) 378 98 80

fax: (070) 378 97 83

website: www.sdu.nl

Omslagontwerp: Dupuis communicatie, Rotterdam

ISBN: 978 90 12 12 862 9

NUR: 600

© Sdu Uitgevers bv 2008

Alle rechten voorbehouden. Alle auteursrechten en databankrechten ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Sdu Uitgevers bv. Behoudens de in of krachtens de Auteurswet 1912 gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voorzover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de aanwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

Deze titel maakt deel uit van de reeks Handboeken voor de brandweer

Voorwoord

In 2006 heb ik Robert de Muralt gevraagd om een boek te schrijven over procesmanagement. Reden daarvoor was mijn ervaring dat een bepaalde basiskennis over dit onderwerp onontbeerlijk is om een organisatie te kunnen laten groeien. Al voor het boek procesmanagement het licht zag, heb ik Robert ook gevraagd om iets van zijn kennis en ervaring op het gebied van kwaliteitsmanagement en de relatie tussen proces- en kwaliteitsmanagement op te schrijven. In mijn visie noodzakelijk om het continu verbeteren van een organisatie te kunnen borgen. Ik was daarom wederom zeer verheugd dat Robert mijn verzoek om een boek te schrijven over kwaliteitsmanagement enthousiast honoreerde.

Het boek geeft een visie op hoe een organisatie er bedrijfskundig uit zou kunnen zien en hoe deze in haar totaliteit zou moeten functioneren om flexibel te kunnen insprijngen op zowel de veranderende omgeving als de gestelde externe kwaliteitseisen.

Iedere organisatie is maatwerk. Er is echter wel een rode draad te onderscheiden, waarbij kennis van de bedrijfskundige elementen en de samenhang tussen deze elementen onontbeerlijk is. Idealiter zouden de operationele manager (warme kant) en een (interne) bedrijfskundige (koude kant) samen moeten optrekken om de organisatie sterker te maken. Door de eigen organisatie in een totaalbenadering centraal te stellen komt de kwaliteit van de eigen organisatie centraal te staan en niet het kwaliteitssysteem als instrument. Door deze aanpak is het relatief eenvoudig, en zonder ingewikkelde kunstgrepen, om te voldoen aan de eisen van de verschillende kwaliteitssystemen.

Kwaliteitsmanagement evenals procesmanagement moeten geen doelen op zich zijn maar een instrumenten, die leidinggevend en hun medewerkers in staat stellen de doelen van de organisatie op een steeds effectievere en efficiëntere wijze te realiseren.

Zoals zoveel dingen, moet er eerst worden geïnvesteerd alvorens het rendement zichtbaar wordt. Dit boek biedt u de mogelijkheid om te investeren in uw organisatie.

Mario Schoonderwoerd

Inhoudsopgave

- Voorwoord / 5
- Inleiding / 9

- 1. Kwaliteitsmanagement en hulpdiensten / 13**
 - 1.2 Waarom een kwaliteitsmanagementsysteem? / 13
 - 1.3 Stand van zaken in kwaliteitsmanagement / 16

- 2. Kwaliteit in ontwikkeling / 19**
 - 2.1. Ontwikkelingen in kwaliteit / 19
 - 2.2. Kwaliteitsgoeroes / 23

- 3. Kwaliteit en kwaliteitsmanagement / 41**
 - 3.1 Wat is kwaliteit? / 41
 - 3.2. Wat is kwaliteitsmanagement? / 48
 - 3.3 Tien principes voor effectief kwaliteitsmanagement / 51
 - 3.4. Certificeren / 63

- 4 Keuze voor een kwaliteitssysteem / 67**
 - 4.1. Inleiding / 67
 - 4.2. Het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK) / 69
 - 4.3. International Organisation for Standardisation (ISO) 9001:2000 / 77
 - 4.4. Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector (HKZ) / 82
 - 4.5. Six Sigma (6σ) / 85
 - 4.6. Balanced Scorecard (BSC) / 90
 - 4.7. Nabeschouwing kwaliteitssystemen / 94

- 5 Integraal kwaliteitsmanagement / 97**
 - 5.1. Inleiding / 97
 - 5.2. Organisatiebesturing / 99
 - 5.3. Procesmanagement / 101
 - 5.4. Een integraal managementsysteem / 105

6. Integraal kwaliteitsmanagement in de praktijk / 109

- 6.1. Bepalen organisatiefundament / 112
- 6.2. Opzetten integraal kwaliteitssysteem / 114
 - 6.2.a. Richten / 115
 - 6.2.b. Inrichten procesmatige organisatie / 116
 - 6.2.c. Inrichten meetsysteem / 119
- 6.3. Verrichten / 124
- 6.4. Bijsturen / 125
- 6.5. Verbeteren aan de hand van de Demingcirkel / 127
- 6.6. Certificering HKZ of ISO 9001:2000 / 132

7. Praktijkvoorbeeld kwaliteitstraject: Meldkamer Noord-Holland Noord / 135

- 7.1. Korte beschrijving van de opdracht / 135
- 7.2. Achtergrondinformatie bij het project / 136
- 7.3. Projectaanpak / 141

Bijlagen

- 1: Begrippenlijst / 147
- 2: Afkortingen / 159
- 3: Hoe functioneert een organisatie? / 161
- 4: Het EFQM-excellence model / 167
- 5: Voorbeelden INK-instrumenten / 169
- 6: Overzicht eisen ISO 9001:2000 / 173
- 7: Literatuur en websites / 175

Dankwoord / 177

Over de auteur / 179

Inleiding

Kwaliteitsmanagement neemt bij hulpdiensten een steeds belangrijker plaats in. Onder druk van maatschappelijke ontwikkelingen worden zij steeds meer gedwongen zich actief met kwaliteitszorg bezig te houden.

Organisaties hebben echter een bepaalde historie, hebben te maken met een eigen cultuur, met ‘couleur locale’. Men is het vaak niet eens over het nut en de noodzaak om structureel aandacht aan kwaliteit te besteden. Bovendien blijkt er veel weerstand in organisaties aanwezig te zijn, zowel bij het management als bij de medewerkers, om te werken aan kwaliteit.

Aan deze weerstand liggen vaak dezelfde redenen ten grondslag, en wel:

- externe partijen, zoals geldschieters en/of overheid, hebben bepaald dat er volgens een bepaald kwaliteitssysteem gewerkt moet gaan worden;
- het ontbreekt het management aan visie over werken aan kwaliteit en wat dit binnen de organisatie zou moeten inhouden;
- het middelmanagement en de medewerkers worden te weinig bij het beleid betrokken waarop zij zich niet geroepen voelen om zich structureel met kwaliteitsmanagement bezig te houden;
- en ‘last-but-not-least’: het ontbreekt bij veel organisaties aan ‘sense of urgency’, omdat bestuurders al tevreden worden gehouden, er binnen het budget wordt gebleven en er weinig of geen klachten vanuit het veld en/of de hulpvragers zijn.

Werken aan kwaliteit is dan ook geen sinecure. Er bestaat alleen al heel veel verwarring over het begrip kwaliteit en wat dit volgens de betrokkenen zou moeten inhouden.

Het boek is bedoeld voor een ieder die zich beroepsmatig gesteld ziet voor de vraag hoe de eigen hulpdienst georganiseerd zou kunnen worden en daarbij wil weten hoe integraal kwaliteitsmanagement daar ingepast kan worden.

Het lezen van het boek zal van u als lezer enige inspanning en verdieping vragen. De beloning zal zijn na het lezen van dit boek dat u vele handvatten

heeft aangereikt gekregen om de eigen organisatie binnen de turbulente en veranderende omgeving goed te positioneren. Door de gehanteerde totaalbenadering, waarbij de eigen organisatie als uitgangspunt wordt genomen, is het mogelijk flexibel en met draagkracht vanuit de organisatie in te spelen op veranderende interne en externe behoeften.

Het boek bestaat uit zeven hoofdstukken en een zestal bijlagen en is als volgt opgebouwd:

1. kwaliteitsmanagement en hulpdiensten;
2. kwaliteit in ontwikkeling;
3. kwaliteit en kwaliteitsmanagement;
4. keuze voor een kwaliteitssysteem;
5. integraal kwaliteitsmanagement;
6. in de praktijk;
7. Meldkamer Noord-Holland Noord als voorbeeld
Bijlagen.

Hoofdstuk één, *Kwaliteitsmanagement en hulpdiensten* beschrijft in het kort de stand van zaken met betrekking tot kwaliteitsmanagement binnen de verschillende hulpdiensten, welke maatschappelijke ontwikkelingen ertoe nopen, waarom het van belang is om als organisatie kwaliteitsgericht te gaan werken en wat kwaliteitsmanagement in hoofdlijnen inhoudt.

In hoofdstuk twee, *Kwaliteit in ontwikkeling*, komt de achtergrond van kwaliteit aan de orde. Welke ontwikkelingen hebben er op het gebied van kwaliteit plaatsgevonden en welke kwaliteitsdenkers zijn van fundamentele invloed zijn geweest op de huidige kwaliteitsbeleving en de wijze waarop de verschillende huidige kwaliteitssystemen zijn ingericht.

In hoofdstuk drie, *Kwaliteit en kwaliteitsmanagement*, staat de theorie van kwaliteit en kwaliteitsmanagement centraal. Naast een uitleg van deze begrippen wordt stilgestaan bij de redenen om aan kwaliteitsmanagement te doen en welke principes nodig zijn om de organisatie op basis van kwaliteit vorm te geven.

Hoofdstuk vier, *Keuze voor een kwaliteitssysteem*, beschrijft de vijf belangrijkste kwaliteitssystemen. Achtereenvolgens komen aan bod: INK,

ISO 9001:2000, HKZ, Six Sigma en de Balanced Scorecard. Per systeem staat kort beschreven wat het is, hoe het werkt en wat de voor- en nadelen zijn. Het hoofdstuk eindigt met een nabeschuiving over de toepassingsmogelijkheden van de verschillende systemen voor de hulpverleningsdiensten.

In hoofdstuk vijf, *Integraal kwaliteitsmanagement*, komen de onderdelen aan bod die noodzakelijk zijn om de totaalbenadering in de praktijk te kunnen brengen. Aan de hand van een drietal ‘managementsystemen’ die hiervoor de basis vormen is een integraal besturingsmodel uitgewerkt, waarin alle noodzakelijke elementen samenkomen.

Hoofdstuk zes, *In de praktijk*, is een praktijkhoofdstuk, waarin aan de hand van het integraal besturingsmodel de organisatie verder vormgegeven kan worden. Bij de uitwerking is gekozen voor het INK-model omdat dit het meest passend en volledig is voor non-profitorganisaties, zoals hulpdiensten zijn.

In hoofdstuk zeven is een praktijkvoorbeeld van een uitgevoerd kwaliteitsproject conform de gebruikte methodiek uit hoofdstuk vijf. In 2004 is een volledig kwaliteitstraject beschreven en uitgevoerd binnen de geïntegreerde BRW/CPA-meldkamer van Noord-Holland Noord te Alkmaar. In de bijlagen staat ten slotte nog een aantal relevante onderwerpen beschreven. Het zijn de volgende:

1. een begrippenlijst;
2. een overzicht van de gebruikte afkortingen;
3. een beschrijving van hoe een organisatie functioneert;
4. het EFQM-excellence model;
5. de voorbeelden van de INK-instrumenten;
6. een overzicht van de inhoudelijke ISO 9001:2000-eisen.
7. Relevante literatuur en websites.