

Het venijn van HKZ zit hem in de kop

HKZ leidt wel tot betere zorg

De afgelopen jaren hebben organisaties in de zorg maatregelen genomen om aan de HKZ-norm te voldoen. Veel zorginstellingen deden dat om de financiering vanuit het Zorgkantoor veilig te stellen. Op dit moment lijkt het enthousiasme voor HKZ-implementaties bekoeld. Financiers hechten minder waarde aan het HKZ-certificaat dan aanvankelijk verondersteld, politici uiten de hoop dat kwaliteitscertificaten als HKZ nu verdwijnen (zie artikel zorgvisie 4 juni 'Politiek wil van kwaliteitscertificaten af'), en ook de concrete resultaten stellen teleur. Uit de Evaluatie Normen voor Verantwoorde zorg bleek dat zorginstellingen met een kwaliteitskeurmerk geen betere zorg leveren dan AWBZ-instellingen zonder keurmerk. Hiermee moeten we echter het instrument HKZ niet afschrijven. De teleurstellende uitkomsten hebben alles te maken met de wijze waarop er met het instrument om wordt gegaan.

Hieronder worden drie veel gemaakte missers aan het begin van een HKZ-traject beschreven waarop bijna alles wat er misgaat binnen HKZ-trajecten is terug te voeren.

Achilleshiel

De achilleshiel van de ontwikkeling en implementatie van een HKZ-systeem bevindt zich in het prille begin van het project. Directies en managementleden van organisaties nemen het besluit een implementatietraject te starten, zonder dat ze weten waar het bij HKZ echt om gaat. Daardoor slaat men een cruciale stap over. Het is van essentieel belang dat een MT aan het begin van het traject vaststelt welk resultaat ze met een HKZ-systeem wil bereiken. Waar gaat het mis in de bedrijfsvoering? Welke problemen spelen er in de organisatie? Wat belemmert de kwaliteit van de zorg? En hoe kan een kwaliteitsmanagementsysteem conform de HKZ normen deze problemen oplossen? Wanneer deze vragen niet beantwoord worden, krijgt de kwaliteitsmanager een onduidelijke opdracht. Daarmee wordt het onmogelijk voor de kwaliteitsmanager om een systeem te ontwikkelen waar de organisatie - en dus ook de patiënt - daadwerkelijk wat aan heeft.

Managementtool

Het normenstelsel van de HKZ spreekt over een kwaliteitsmanagementsysteem. De praktijk wijst echter uit dat managementleden het systeem niet als sturingsinstrument zien. Het kwaliteitssysteem wordt vaak niet of slechts voor de vorm opgenomen in de beleidscyclus van de organisatie. Daarnaast kom je managers in HKZ-gecertificeerde organisaties tegen die proberen te sturen op tientallen, soms meer dan 100 doelen. Terwijl de meeste van deze doelen eerder randvoorwaarden zijn die ingebouwd hadden kunnen worden in het HKZ-systeem.

Op deze wijze mist het kwaliteitsmanagementsysteem zijn doel. Een MT dient het te omarmen als een managementtool die sturing op belangrijke prestatie-indicatoren zoals productiecijfers, zorguitkomsten en financiering mogelijk maakt. Daardoor ontstaat de mogelijkheid om het systeem vanaf het begin van het traject te integreren in de bedrijfsvoering en zo ook bedrijfsvoeringvraagstukken op te lossen.

HKZ-mevrouw

Een derde belangrijke misser is de beperkte en gebrekkige communicatie naar het personeel. Managementleden laten communicatie over de invoering van HKZ doorgaans over aan de kwaliteitsmanager. Daar hebben ze die mevrouw of meneer toch voor ingehuurd? Gezien de impact van de implementatie op de organisatie is het echter van belang dat het management

zelf op de zeepkist gaat staan om de medewerkers uit te leggen wat het doel is van het traject en waarom het voor de organisatie belangrijk is om HKZ in te voeren. Medewerkers krijgen maar al te vaak een beeld voorgeschoteld dat HKZ vooral draait om bijkomende zaken die de zorgverlening aan de cliënt niet direct ten goede komen, zoals tijdrovende registraties en bureaucratische procedures. Op deze manier is voor medewerkers niet duidelijk dat het primaire doel van de HKZ het verbeteren van het zorgproces is. Medewerkers worden dus ook niet geprikkeld actief deel te nemen aan het project en verbeterideeën aan te dragen. Het opstellen van procedures verwordt hierdoor tot een beschrijving van de status quo terwijl dat proces juist een unieke kans biedt om stappen te zetten als organisatie.

Te vroeg

Zolang organisaties aan het begin van het ontwikkelings- en implementatietraject niet serieus aandacht besteden aan deze drie missers, is het te vroeg en te gemakkelijk de conclusie te trekken dat HKZ-systemen afgeschaft moeten worden. Een kwaliteitsmanagementsysteem dat voldoet aan de HKZ-eisen biedt organisaties zeker kansen om de bedrijfsvoering en zorguitkomsten te verbeteren. Daartoe moet het instrument echter wel de kans krijgen.

Door: A. Commandeur – directeur Conclusion Implementation &
E. Kranendonk – projectaanjager Conclusion Implementation