

# HKZ; a way of life?

*'De rol van HRM beleid bij de borging van het HKZ model'*



Scriptie ter afronding van de Master Zorgmanagement.

Naam : M. H. Eekers  
Datum : 4 maart 2011  
Begeleider : Dr. J.D.H. van Wijngaarden  
Meelezer : Drs. M. Buljac  
Universiteit : Erasmus Universiteit Rotterdam  
Studentnummer : 312297

## Voorwoord

Deze scriptie heb ik geschreven in het kader van mijn afstudeeronderzoek voor de Master Zorgmanagement van het instituut Beleid en Management Gezondheidszorg (iBMG) aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Het onderzoek is uitgevoerd bij Altrecht GGZ. Met deze scriptie worden drukke, maar erg leerzame jaren afgesloten. Mijn interesse in de borging van veranderingen is gewekt en ik hoop mij hier in de toekomst verder in te kunnen verdiepen.

Er zijn veel mensen die mij tijdens mijn studiejaren hebben gesteund en gestimuleerd. Ik wil daarom iedereen die mij hierbij ook maar op enige wijze heeft bijgestaan heel erg bedanken.

Een aantal personen wil ik in het bijzonder bedanken. Op de eerste plaats mijn afstudeerbegeleider Jeroen van Wijngaarden vanuit de Erasmus Universiteit Rotterdam. Zijn kritische vragen, feedback en opmerkingen hebben bijgedragen aan de totstandkoming en afronding van deze scriptie. Bovendien is mijn inzicht in het onderzochte onderwerp sterk vergroot. Daarnaast wil ik meelezend docent, Martina Buljac, bedanken voor het lezen en beoordelen van mijn onderzoeksvoorstel en scriptie. Ik heb ook vanuit Altrecht GGZ de nodige steun mogen ontvangen, waarvoor mijn dank. Ik wil graag Jef Nieuwenhuis, maar ook zijn collega Willem Lammerink, heel hartelijk danken voor hun begeleiding en steun gedurende het schrijven van mijn afstudeerscriptie.

Tot slot wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor al hun ondersteuning en begrip tijdens deze drukke periode. Ik wil in het bijzonder mijn vriend Pieter, familie en vriendin Francien bedanken. Naast hun steun en advies in de afgelopen jaren, hebben zij mij op de juiste momenten weten te inspireren en te motiveren.

Marjo Eekers

Utrecht, 4 maart 2011

## Samenvatting

Zorginstellingen in Nederland worden tegenwoordig steeds meer onderworpen aan zogeheten kwaliteitsmodellen, geïnitieerd door de overheid. Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector, ofwel het HKZ model, is een goed voorbeeld van een dergelijk kwaliteitsmodel. Om een kwaliteitsmodel, als het HKZ model, te implementeren en te borgen wordt veel tijd en inzicht gevraagd. Human Resource Management (HRM) kan invloed hebben op de implementatie en borging van een kwaliteitsmodel, zoals het HKZ model. Deze scriptie gaat in op de invloed van HRM op de borging van een organisatieverandering. De probleemstelling in deze scriptie is: *Wat is de rol van het HRM beleid binnen de GGZ-instelling Altrecht bij de borging van het HKZ model?*

Het doel van deze scriptie is het onderzoeken, analyseren en beschrijven op welke wijze het HRM beleid invloed heeft op de borging van het HKZ model in de zorginstelling Altrecht. Het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van kwalitatief onderzoek. Er is een literatuurstudie en empirisch onderzoek gedaan. Het onderzoek is gebaseerd op verschillende interviews en documentanalyses.

Uit het onderzoek bij de zorginstelling Altrecht blijkt dat het ontbreken van draagvlak, tijdgebrek, onvoldoende support van het management en onvoldoende ondersteuning vanuit ICT voor de implementatie en borging van het HKZ model kritische succesfactoren zijn (geweest). De primaire doelstelling, het behalen van het HKZ certificaat, heeft ertoe geleid dat de organisatie zich met name heeft gericht op de implementatie en borging van het technisch-rationele aspect van het HKZ model. De invoering van het HKZ model werd derhalve in eerste instantie in de organisatie als doel ervaren en niet als middel om de kwaliteit van zorg te verbeteren. Altrecht heeft zich voor wat betreft het HKZ model vooral gericht op het vastleggen en onderhouden van procedures, protocollen, processen en werkwijzen. Er is geen verband gevonden dat HRM bewust is ingezet ten behoeve van de borging van het HKZ model binnen Altrecht. Er zijn HRM aspecten gevonden die onbewust wel invloed hebben gehad op de borging van het HKZ model. De belangrijkste punten in dit verband zijn het leiderschap en aansturing van de managers binnen Altrecht.

De conclusie van het onderzoek is dat het HKZ model geen integraal onderdeel is geworden van de organisatie Altrecht. De doelstellingen van het HKZ model niet zijn gekoppeld aan onder meer de strategische doelstellingen van Altrecht. De medewerkers van Altrecht nemen bij de uitvoering van de werkzaamheden de onderliggende normen en waarden van het HKZ model, waarbij continue kwaliteitsverbetering voorop staat, niet (voldoende) in ogenschouw. Er kan gesteld worden dat de borging van het HKZ model binnen Altrecht niet geheel is gerealiseerd. De rol van het HRM beleid binnen Altrecht bij de borging van het HKZ model is beperkt. Evenals de strategische doelstellingen, is het personeelsbeleid van Altrecht niet gekoppeld aan de doelstellingen van het HKZ model. Het HKZ model is niet geïntegreerd in alle werkprocessen, waardoor HRM medewerkers bij de uitvoering van de werkzaamheden het HKZ model niet primair hanteren, maar eerder als mogelijke ondersteuning beschouwen. Voor de borging van het HKZ model binnen Altrecht is het van belang dat het model geïntegreerd is in de organisatie, gekoppeld is aan de organisatiedoelstellingen en door middel van de juiste aansturing van managers wordt ingevoerd.

## Summary

Currently, healthcare institutions in the Netherlands are increasingly subject to quality systems initiated by the government. Harmonization of Quality Assessment in Healthcare, the HKZ model, is a good example of a quality model. For the implementation and sustainability of a quality model like the HKZ model time and knowledge is necessary. Human Resource Management (HRM) has an impact on the implementation and sustainability of a quality model like the HKZ model. The impact of HRM on the sustainability of these organizational changes is investigated in this thesis. The problem definition is:

*What is the role of HRM policies within the health care institution Altrecht with respect to the assurance of the HKZ model?*

The purpose of this study is to examine, analyze and describe the impact of the HRM policies on the sustainability of the HKZ model in the health care institution Altrecht. The method, used for this research, is qualitative research. Both a literature study and empirical research is performed. The research is based on interviews and documentation analyses.

The results of the research within Altrecht are that a lack of support, time constraints, insufficient support from management and insufficient support from ICT for the implementation and sustainability of the HKZ model are the key success factors. The primary objective of obtaining the HKZ certificate has resulted in the fact that the organization has primarily been focused on the implementation and sustainability of the technical-rational aspect of the HKZ model. The introduction of the HKZ model was initially perceived as being the final objective and not as a way to improve the quality of care.

Altrecht has been focused in case of the HKZ model, on documenting and maintaining procedures, protocols, processes and practices. Based on the research performed, no relationship was found that HRM has been used for the sustainability of the HKZ model. Implicitly, there are HRM components which certainly influenced the sustainability of the HKZ model. This is mainly caused by the leadership and management style of the managers within Altrecht.

The conclusion of the study is that the HKZ model has not become an integral part of the organization Altrecht. The objectives of the HKZ model are not linked to include the strategic objectives of Altrecht. Employees of Altrecht take not (fully) into account, by the execution of the work, the underlying norms and values of the HKZ model, where continuous quality comes first. It can be stated that the assurance of the HKZ model within Altrecht has not fully been realized. The role of HRM policy within Altrecht in the securing of the HKZ model is limited. As well as the strategic objectives, the personnel policy of Altrecht is not linked to the objectives of the HKZ model. The HKZ model is not integrated into all work-processes, which causes HRM-employees not to use the HKZ model primary with the execution of the work, but rather consider it as a possible support. To sustain the HKZ model within Altrecht it is important that the model is integrated into the organization, is linked to organizational goals and is introduced through the proper management of managers.

# Inhoudsopgave

<b>1.</b>	<b>Inleiding</b>	<b>6</b>
1.1	Aanleiding	6
1.2	Doel en relevantie	7
1.3	Probleemstelling en deelvragen	7
1.4	Opbouw scriptie	7
<b>2.</b>	<b>Borging van veranderingen en HRM</b>	<b>8</b>
2.1	Introductie	8
2.2	Borging van veranderingen	8
2.3	Human Resource Management	11
2.4	Implicaties voor dit onderzoek	15
<b>3.</b>	<b>Het HKZ model</b>	<b>17</b>
3.1	Introductie	17
3.2	Algemene informatie	17
3.3	De koppeling met borging van veranderingen en HRM	18
<b>4.</b>	<b>Onderzoeksmethode</b>	<b>19</b>
4.1	Introductie	19
4.2	Onderzoekstype en –design	19
4.3	Dataverzameling, instrumenten en analyse	20
4.4	Benaderen respondenten	21
4.5	Onderzoeksinstelling	22
4.6	Ethische overwegingen	22
4.7	Validiteit en betrouwbaarheid	22
4.8	Eindproduct	23
<b>5.</b>	<b>Resultaten</b>	<b>24</b>
5.1	Introductie	24
5.2	Het HKZ model	24
5.3	Borging van het HKZ model	31
5.4	HRM beleid	37
<b>6.</b>	<b>Conclusie, discussie en aanbevelingen</b>	<b>48</b>
6.1	Introductie	48
6.2	Conclusie	48
6.3	Discussie	52
6.4	Aanbevelingen	54
	Literatuurlijst	56
	Bijlage I Topiclijst	59
	Bijlage II Een extra verslag over kwaliteitscoördinatoren	60

# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Steeds vaker berichten de media over ontwikkelingen in de gezondheidszorg zoals marktwerking, veranderende wet- en regelgeving, informatietechnologie, taakherschikking, mondigere patiënten en nieuwe kwaliteitseisen ([www.medischcontact.nl](http://www.medischcontact.nl)). De maatschappelijke druk en dynamiek in de gezondheidszorg zorgen ervoor, dat de eisen aan zorginstellingen aan veranderingen onderhevig zijn. Zorginstellingen moeten steeds meer aandacht besteden aan hun financiële beleid, kwaliteit van de dienstverlening, criteria die aan professionals gesteld worden en aan allerlei arbeid gerelateerde onderwerpen (Van Wijk, 2006). Door bijvoorbeeld de modernisering van de AWBZ en andere stelselwijzigingen staan organisaties voor de taak hun aanbod nadrukkelijk in te richten en aan te bieden op basis van de nieuwe regelgeving. Deze moet gericht zijn op vraaggerichte zorg. Het is van belang dat zorginstellingen blijven meebewegen in deze eisen om zo hun legitimatie te kunnen behouden (Van Wijk, 2006).

Zorginstellingen in Nederland worden, naar aanleiding van de dynamiek in de zorgsector, steeds meer onderworpen aan zogeheten kwaliteitssystemen. Om in aanmerking te komen voor certificering moet worden voldaan aan een aantal eisen. Certificering helpt zorginstellingen om te voldoen aan de transparantie onder andere met betrekking tot de kwaliteitseisen die van hen wordt verwacht (Van Wijk, 2006). Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector, ofwel het HKZ model, is een goed voorbeeld en onderdeel van een dergelijk kwaliteitssysteem. HKZ noemt zichzelf een kwaliteitsinstituut wat kwaliteitsnormen opstelt voor een groot aantal branches in Zorg en Welzijn in Nederland. Daarnaast moet het model gezien worden als het middel wat stimuleert te werken aan de kwaliteit vanuit het perspectief van de cliënt (Stichting HKZ, 2002). Inmiddels zijn vele organisaties HKZ gecertificeerd ([www.hkz.nl](http://www.hkz.nl)).

Om als zorginstelling in aanmerking te komen voor de certificering van HKZ is implementatie van het model in de organisatie noodzakelijk. Om deze implementatie in de organisatie te realiseren wordt veel tijd en inzicht gevraagd. Het vergt een organisatieverandering. Naast de implementatie van het kwaliteitsmodel is het van groot belang dat dit model verankerd raakt in de organisatie. Organisaties moeten er voor zorgen dat het nieuwe kwaliteitsmodel in de gehele organisatie geborgd is.

Borging van veranderingen is een belangrijk onderwerp waaraan binnen de gezondheidszorg vaak nog te weinig aandacht wordt besteed. In de literatuur zijn meerdere opvattingen over de term 'borgen' te vinden. Borging wordt steeds meer gezien als het criterium van effectieve implementatie (Grol en Wensing, 2001). Hoewel in de literatuur veel geschreven is over implementatie en de bijbehorende succesfactoren, weten we op dit moment nog weinig van de succesfactoren voor de borging van veranderingen. Uit deze factoren blijkt in ieder geval dat de medewerkers in een organisatie een erg belangrijke rol spelen bij organisatieveranderingen (Schouten e.a., 2007). Met Human Resource Management, HRM, wordt invloed uitgeoefend op de medewerkers in een organisatie. HRM beleid kan bepaalde HRM uitkomsten, zoals de motivatie van medewerkers, beïnvloeden. In dit beleid kunnen door de organisatie verschillende instrumenten worden opgenomen om wenselijke HRM uitkomsten te bereiken. In deze scriptie

worden deze HRM instrumenten, die een organisatie zou kunnen inzetten, onderzocht in relatie tot de borging van veranderingen. Uit de literatuur blijkt dat HRM instrumenten invloed hebben op bepaalde HRM uitkomsten, die van invloed zijn op de borging van veranderingen. Er wordt onderzocht wat de invloed van deze instrumenten op de borging is.

In deze scriptie staat 'de borging van veranderingen' door zorginstellingen centraal. De invloed van het HRM beleid en de invoering van het HKZ model binnen een GGZ-instelling zijn de factoren, die onderzocht worden bij de borging van veranderingen. Het onderwerp wordt nader onderzocht bij de zorginstelling Altrecht. Altrecht is een GGZ-instelling in de regio Utrecht en verleent aan ongeveer 25.000 patiënten zorg. De organisatie heeft in 2007 het HKZ model ingevoerd, waardoor deze organisatie goed aansluit bij dit onderzoek.

## 1.2 Doel en relevantie

Met betrekking tot de wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek is het doel van deze scriptie om te onderzoeken en te beschrijven wat de invloed van het HRM beleid is op de borging van een verandering in een zorgorganisatie. Op welke wijze kan HRM beleid bijdragen aan de instandhouding van een verandering in een zorginstelling? Om de praktische relevantie bij te staan wordt dit onderzoek gedaan binnen een grote GGZ-instelling in Nederland en is gericht op de borging van het HKZ model. Deze scriptie geeft inzicht in de wijze, waarop een organisatie haar HRM beleid kan aanpassen of inzetten in relatie tot de borging van een innovatie binnen de organisatie.

## 1.3 Probleemstelling en deelvragen

Voor dit onderzoek is de volgende probleemstelling opgesteld:

***“Wat is de rol van het HRM beleid binnen de GGZ-instelling, Altrecht, bij de borging van het HKZ model?”***

Om hierop een antwoord te kunnen geven zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Wat wordt verstaan onder het HKZ model en welke definitie wordt in de (vak)literatuur toegekend aan het begrip 'borging'?
2. Wat vinden de medewerkers van Altrecht van de borging van het HKZ model?
3. In hoeverre worden HRM instrumenten binnen Altrecht bewust ingezet om het HKZ model te borgen?
4. Wat is de invloed van de HRM instrumenten op de borging van het HKZ model binnen Altrecht?

## 1.4 Opbouw scriptie

In het volgende hoofdstuk is het theoretisch kader van dit onderzoek beschreven. Aan de hand van deze theorie wordt uiteindelijk de empirie getoetst. Met behulp van het theoretisch kader wordt een antwoord gegeven op de eerste deelvraag. In hoofdstuk drie is extra informatie over het HKZ model beschreven. Hoofdstuk vier beschrijft de onderzoeksmethode die gehanteerd is voor dit onderzoek. In de hoofdstukken vijf en zes is de empirie aan de theorie getoetst en worden de resultaten, conclusie, discussie en aanbevelingen beschreven.

## 2 Borging van veranderingen en HRM

### 2.1 Introductie

Om een antwoord te kunnen geven op de probleemstelling is het van belang meer inzicht te verkrijgen in het begrip 'borgen'. Deze term wordt nader uitgelegd in paragraaf 2.2 waarbij nagegaan wordt op welke wijze hieraan vorm gegeven moet worden. In paragraaf 2.3 wordt ingegaan op het onderwerp HRM en de koppeling gemaakt met de borging van veranderingen. Daarna wordt dieper ingegaan op de HRM instrumenten als onderdeel van HRM beleid. HRM instrumenten hebben invloed op de borging van veranderingen. Borging, HKZ en HRM zijn de centrale begrippen in dit onderzoek. Deze begrippen borging en HRM worden in dit theoretisch kader beschreven en geoperationaliseerd. Daarnaast wordt inzicht gegeven hoe deze begrippen zich tot elkaar verhouden.

### 2.2 Borging van veranderingen

Alle zorginstellingen in Nederland krijgen te maken met de verandering naar vraaggerichte zorg en zullen veranderingen moeten ondergaan om dit in de organisatie te realiseren. Verankering van deze veranderingen is een belangrijk aspect om veranderingen succesvol te laten zijn. Hierbij speelt het begrip borging een essentiële rol. Borging van veranderingen wordt steeds meer gezien als het criterium van effectieve implementatie (Grol en Wensing, 2001). Om veranderingen effectief te implementeren is het dus goed om meer over het begrip borging te weten. In de literatuur wordt op verschillende manieren weergegeven wat onder de definitie 'borgen' wordt verstaan.

Kotter (1998) laat zien dat de borging van een verandering niet eenvoudig is en dat hiervoor een aantal stappen uitgevoerd moeten worden. Indien stappen worden overgeslagen geeft dit wellicht het idee meer snelheid en vooruitgang te boeken, maar zonder goed resultaat. Ook kunnen fouten in de uitvoering van de stappen leiden tot vertraging van het proces (Kotter, 1998). Voor de begripsbepaling is het belangrijk onderscheid te maken in de begrippen 'verandering', 'implementatie' en 'borging'. Door innovatie en toepassing van best practices worden veranderingen bereikt. Grol en Wensing (2001) omschrijven implementatie als: *'een procesmatige en planmatige invoering van vernieuwingen en/of veranderingen van bewezen waarde, met als doel dat deze een structurele plaats krijgen in het (beroepsmatig) handelen, in het functioneren van organisatie(s) of in de structuur van de gezondheidszorg'*. Buchanan benoemt in zijn boek dat er vele verschillende begrippen bestaan die hetzelfde willen zeggen maar anders opgevat worden. Bij het borgen van een verandering heeft hij het over behouden, bestending maken, normaliseren, verankeren, inbedden van, integreren en het institutionaliseren van een verandering (Buchanan et al., 2007). Bij borging kan onderscheid gemaakt worden in 'borgen als eindpunt' en 'dynamisch borgen'. In de volgende paragrafen wordt uitleg gegeven over beide begrippen.

#### 2.2.1 Borging als eindpunt

De processen van implementatie en borging vinden bij borging als eindpunt apart van elkaar plaats. Grol en Wensing (2001) leggen de nadruk op borgen als eindpunt. Er moet rekening gehouden worden met een goede voorbereiding, planning en systematische aanpak bij de



implementatie van veranderingen. Ze beschrijven een vijftal fasen voor het proces van implementeren, te weten: 1. Oriëntatie, 2. Inzicht, 3. Acceptatie, 4. Verandering, 5. Behoud.

De eerste fase is een oriëntatiefase waarbij zorgverleners, teams of instellingen op de hoogte worden gebracht van de innovatie en hun belangstelling wordt gewekt. Hierbij is het van belang dat zij het idee krijgen dat de innovatie van toegevoegde waarde is voor hun eigen werk. Vervolgens weet deze groep precies wat de verandering inhoud en ontstaat inzicht (Grol & Wensing, 2001). Na deze twee fasen ontstaat acceptatie waardoor de groep gemotiveerd raakt, een positieve houding ontwikkelt en overtuigd raakt dat de innovatie nuttig en waardevol is. Het is essentieel dat er duidelijkheid bestaat over de toepassing in de eigen situatie, over mogelijke knelpunten en hoe deze opgelost kunnen worden. Het gevoel dat men zelf in staat is de verandering door te voeren is essentieel (Grol & Wensing, 2001). Om te bepalen of de verandering werkt en voldoet aan de verwachtingen wordt de volgende fase ingezet. De verandering wordt op kleine schaal doorgevoerd waarbij men de mogelijkheid moet hebben deze uit te proberen, te ervaren en benodigde vaardigheden aan te leren. De laatste fase is het behoud van de veranderingen. De nieuwe werkwijze wordt structureel ingezet. Dit kan zijn in bestaande protocollen of plannen. Hierbij is het van belang om te voorkomen dat medewerkers in de oude routines vervallen. Uiteindelijk is het doel van de verandering om deze te integreren in routines en te verankeren in de organisatie.

Er zijn overeenkomsten tussen de benadering van Grol en Wensing (2001) en de benadering van Finlay (2000) en Kotter (1998). Zij beschrijven ook verschillende stappen of processen om dit verschil in borgen uit te leggen. Finlay (2000) laat drie fasen in de indeling van het proces van verandering naar borging zien:

- 'Unfreezing': hierbij gaat het om het loslaten van oude gedragingen, normen en waarden;
- 'Change': hierbij gaat het om het aanzetten tot en uitvoeren van de verandering;
- 'Refreezing': hierbij gaat het om het eigen maken van nieuwe gedragingen en denkwijzen.

Door uit te gaan van de verschillende fasen en refreezing als laatste fase te zien impliceert Finlay (2000) evenals Grol en Wensing (2001) dat het eigen maken van veranderingen het eindpunt is. Zoals eerder geschreven heeft Kotter (1998) een aantal stappen geconcretiseerd. Zijn stappenplan begint met het vaststellen van de urgentie van verandering (sense of urgency) om bepaalde aspecten in de organisatie te veranderen. Dit komt overeen met de eerste drie fasen die Grol en Wensing (2001) beschrijven, waarin de toegevoegde waarde voor de medewerkers helder moet zijn, inzicht is ontstaan en medewerkers gemotiveerd raken. Vervolgens wordt door Kotter (1998) 'formuleren en ontwikkelen van een duidelijke visie' aan de orde gesteld waardoor richting wordt gegeven aan de verandering en aan het uiteindelijk te behalen doel, namelijk de geborgde wijziging in de organisatie. Daarna wordt het vormen van een machtige coalitie als volgende stap omschreven waarbij communicatie als belangrijk middel wordt gezien. Vervolgens geeft Kotter (1998) weer dat het belangrijk is anderen mee te nemen in het realiseren van deze visie en hen daarin aan te sporen. De volgende stap is het maken van korte termijn doelen, waarbij het voor de medewerkers duidelijk is wat de behaalde winst is en daardoor het risico, dat zij afhaken, vermindert. Door het aantrekken en ontwikkelen van nieuwe medewerkers die de verandering internaliseren, door het versterken van het proces met nieuwe projecten en door gebruik te maken van het toegenomen vertrouwen, wordt de volgende

stap gezet. Deze is gericht op het consolideren van verbetering en het stimuleren van verdere vooruitgang. Deze stap wordt in de benadering van Finlay (2000) en Grol en Wensing (2001) niet gemaakt. Dit is volgens Kotter (1998) juist de stap voor de daadwerkelijke borging.

Borgen als eindpunt kan ook als statisch borgen worden gezien. Het begrip wordt als volgt geoperationaliseerd: “de nieuwe werkwijzen, vaardigheden en processen verankeren in de organisatie, integreren in routines en internaliseren in het individu” (Schouten, 2004).

### *2.2.2 Dynamisch borgen*

Dynamisch borgen is een nieuwe opvatting die is ontstaan naar aanleiding van de discussie in de theorie over de werkwijze van borgen als eindpunt. Dynamisch borgen stelt dat gebeurtenissen niet zomaar te voorspellen zijn vanuit de inhoud van de innovatie en legt de nadruk op (collectieve) leerprocessen. In tegenstelling tot bovengenoemde auteurs ziet Schouten (2004) borgen niet als een eindpunt van een implementatieproces. Hij benoemt dat een verandering succesvol is, indien het resultaat van het ontwerpen, leren en inpassen zodanig is, dat een structurele basis wordt gelegd voor toekomstige veranderingen naast het behouden van het gerealiseerde resultaat. Het ontwerpen van verandering en het leren zijn twee belangrijke onderdelen van de implementatie. Muntslag (2001) benoemt een paradigmaverschuiving van implementeren naar leren. Het proces van implementeren moet gezien worden als een proces van leren vinden Schouten (2004) en Muntslag (2001). Van Splunteren e.a. (1998) ziet dit anders en vindt implementatie een langdurig en complex proces. Er worden drie deelprocessen met tien fasen voor het borgen van veranderingen genoemd. Hierin lopen de fasen door elkaar heen en worden ze herhaald. Hierdoor ontstaat ‘logic in use’ waarbij borgen dus niet per definitie de eindfase is, maar implementeren al bij het begin start. Het proces van leren wordt door Splunteren e.a. (1998) niet expliciet genoemd, maar lijkt door de fasen, die opgesteld zijn, wel als zodanig bedoeld te zijn.

Dynamisch borgen wordt als volgt geoperationaliseerd: “de nieuwe werkwijzen, vaardigheden en processen niet alleen verankeren, integreren en internaliseren, maar ook als startpunt voor continue verbetering zien” (Schouten, 2004).

### *2.2.3 Succesfactoren van borgen*

In de literatuur is vooral veel informatie te vinden over de succesfactoren van implementeren. Fleuren e.a. (2002) hebben bijvoorbeeld onderzoek gedaan naar de bevorderende en belemmerende factoren bij het implementeren van zorgvernieuwingen in organisaties. Hierbij moeten we ons afvragen in hoeverre deze factoren ook aansluiten bij de succesfactoren van borgen. Er zijn organisaties die veranderingen succesvol hebben doorgevoerd en waar sprake is van borging van de verandering en organisaties waarbij dit minder gelukt lijkt te zijn. Het is daarom waardevol om naar de succesfactoren van borgen op zoek te gaan waar we op dit moment nog te weinig van weten (Schouten e.a., 2007).

Uit het NIVEL-rapport van Vos e.a. (2009) worden een aantal succesfactoren bij borging en verspreiding beschreven: goede uitleg en ondersteuning, goede voorbeelden beschikbaar in de organisatie en professionals op deze manier stimuleren, het gebruik van de PDSA cyclus van

Nolan, externe verantwoordingsverplichtingen en goede ICT. Ook blijkt dat het succes van een verandering enerzijds wordt behaald door de methode zelf en anderzijds ook beïnvloed wordt door de kenmerken van de organisatie en betrokkenen. Sommige succesfactoren zijn van belang op de korte termijn en anderen op de lange termijn (Schouten & Minkman, 2007b). De volgende factoren zijn eveneens succesvol gebleken:

- Betrokkenheid van sleutelfiguren/ kartrekkers (Schouten & Minkman, 2007b);
- Support van enthousiaste sleutelfiguren waarmee sceptische collega's worden beïnvloed en het project meer geloofwaardigheid krijgt (Buchanan et al., 2007);
- Steun en betrokkenheid van het management (Pater e.a., 2001);
- Een organisatiecultuur waarbij een informele sfeer, niet-hiërarchische structuur, participatief management en gebrek aan gevestigde werkmethode centraal staan (Buchanan et al., 2007);
- Voldoende draagvlak binnen het team, waarbij rollen en verwachtingen duidelijk zijn voor medewerkers (Schouten & Minkman, 2007b);
- Een enthousiaste en goede projectleider/manager (Schouten & Minkman, 2007b);

Concrete doelstellingen opstellen en het zichtbaar maken van resultaten door gerichte metingen wordt ook als succesfactor genoemd voor de borging van veranderingen. Indien een nieuwe werkwijze een resultaat oplevert is het van belang dat deze zichtbaar is om de verbetering te kunnen behouden (Schouten, 2004). Naast de wil om te veranderen moet een organisatie ook over de faciliteiten (tijd en geld) beschikken om een verandering door te voeren en vervolgens te kunnen borgen (Schouten & Minkman, 2007b). Dit houdt verband met alle genoemde factoren. Om een organisatiecultuur te beïnvloeden is veel tijd nodig en binnen alle lagen in de organisaties moet voldoende tijd, ruimte en geld zijn. Werknemers moeten bijvoorbeeld de tijd krijgen om te leren en veranderingen door te voeren en te borgen (Buchanan et al., 2007). Het beleid waarin bovenstaande aspecten onder andere in is vormgegeven binnen organisaties is het Human Resource Management (HRM) beleid. In de volgende paragraaf wordt hier dieper op in gegaan.

### *2.3 Human Resource Management*

Er blijken vele overeenkomsten tussen HRM en de borging van veranderingen te zijn. De grootste overeenkomst zijn de medewerkers in de organisatie. Zoals ook uit bovenstaande succesfactoren is af te leiden, zijn medewerkers in een organisatie van groot belang bij de borging van een verandering. Met het HRM beleid wordt invloed uitgeoefend op de medewerkers in een organisatie. Het beleid kan bepaalde HRM uitkomsten, zoals de motivatie van medewerkers, beïnvloeden. In dit beleid kunnen door de organisatie verschillende instrumenten worden opgenomen om wenselijke HRM uitkomsten te bereiken.

Onder HRM beleid vallen vele aspecten en het is van belang voor dit onderzoek dat hier eenduidig wordt weergegeven hoe de rol van HRM in dit onderzoek wordt gezien. In paragraaf 2.3.1 wordt kort ingegaan op HRM uitkomsten, waarbij de koppeling wordt gemaakt met de borging van veranderingen. In de daaropvolgende paragrafen wordt nader ingegaan op wat HRM beleid is, welke aspecten hieronder vallen en wat de invloed is op innovaties binnen organisaties.

### *2.3.1 De invloed van HRM uitkomsten op de borging van veranderingen*

Voor dit onderzoek is het van belang kort te benoemen wat de HRM uitkomsten zijn om de koppeling tussen borging van veranderingen en HRM beleid te maken. Onderstaande alinea geeft ter illustratie een aantal HRM uitkomsten weer. In dit onderzoek wordt echter niet uitgebreid ingegaan op deze HRM uitkomsten omdat dit niet relevant is voor het verdere onderzoek. De HRM instrumenten worden in paragraaf 2.4 verder uitgewerkt en zijn noodzakelijk om tot HRM uitkomsten te komen.

Zoals is uitgelegd, is motivatie van werknemers/teamleden voor een organisatie erg belangrijk. Er moet rekening worden gehouden met de motivatie van professionals om de kwaliteit van hun dienstverlening in de gezondheidszorg te verbeteren (Lin e.a., 2005). Een goede motivatie werkt bevorderend bij het leveren van prestaties en maakt mensen bereid mee te werken aan veranderingen. Tevens moet, datgene wat tijdens de innovatie veranderd en geleerd is, naderhand niet worden losgelaten. Hieruit blijkt hoe belangrijk motivatie is bij de borging van veranderingen. Motivatie ('Motivation') is ook een pijler in het AMO-model uit de Human Resource Management (HRM). Motivatie is een typische HRM uitkomst waar met HRM beleid invloed op uitgeoefend kan worden. Naast 'Motivation' staat de A voor 'Ability' en de O voor 'Opportunity'. Ook deze twee termen zijn naast 'Motivation' belangrijk bij het behalen van de bedrijfsdoelstellingen. Deze theorie zegt dat individuele prestatie een functie is van de bekwaamheden van een individu, diens motivatie en de kans op succes in een specifieke context. 'Opportunity' betekent dat de organisatie haar medewerkers in staat moet stellen om mee te werken aan het project. Medewerkers moeten de kans krijgen om te participeren om de doelstellingen te kunnen behalen. 'Ability' betekent dat mensen ergens toe in staat moeten kunnen zijn; ze moeten beschikken over kennis en vaardigheden. Medewerkers kunnen bijvoorbeeld wel gemotiveerd zijn, maar niet de skills hebben. Dit zou betekenen dat ze alsnog niet in staat zijn om in dit geval de verandering te borgen.

### *2.3.2 Wat is Human Resource Management?*

Om HRM uitkomsten, zoals hierboven beschreven, te bereiken kan HRM beleid bepalend zijn. In de literatuur zijn vele definities van HRM te vinden. In deze paragraaf worden de meest belangrijke weergegeven en wordt het begrip uitgelegd.

Het begrip HRM heeft tussen 1980 en 2000 grote bekendheid gekregen. De definitie hiervan is echter nog niet helder. Volgens Beer (1984) is HRM beleid van invloed op de resultaten en daarmee ook op de borging van veranderingen van een organisatie. Beleidskeuzes die het management maakt zijn van invloed op de ontwikkeling van de vaardigheden, op de overeenkomst tussen de doelen van de medewerker en die van de organisatie en op de betrokkenheid van de medewerker. De kernopgave van HRM zoals wordt weergegeven in het Michigan model (Fornbrun et al, 1984) en het Harvard model (Beer et al, 1984) is het realiseren van een balans tussen de doelstellingen en de belangen van de organisatie met die van de medewerkers. Beide modellen stellen dat HRM beleid pas succesvol is als het geïntegreerd wordt met lange termijn, strategisch beleid voor het behalen van organisatiedoelen.

Het Harvard model (ook wel de 'zachte variant' genoemd) ziet medewerkers als waardevol bedrijfsmiddel. De betrokkenheid, het aanpassingsvermogen en de hoge kwaliteit van de medewerker vormt concurrentievoordeel. Er wordt uitgegaan van het feit dat het management verantwoordelijk is voor de uitvoering van het HRM beleid. De keuzes die een organisatie maakt bij het bepalen van een strategie zijn van invloed op het HRM beleid dat gevoerd wordt. Er bestaat een balans tussen de invloed die medewerkers kunnen en mogen uitoefenen binnen een organisatie en de invloed van het management. Door invloed te delen kan er een gezamenlijk belang ontstaan tussen het management en de werknemers (Beer et al, 1984).

Het Michigan model (ook wel de 'harde variant' genoemd) volgt een meer rationele benadering en ziet medewerkers als een economische factor, waarin wordt geïnvesteerd om maximaal economisch voordeel te behalen. Dit model stelt de HRM beleidsgebieden van selectie, beloning, beoordeling en ontwikkeling centraal en toont de samenhang hiertussen. Het beleid en de instrumenten op deze gebieden zijn bepalend voor de prestatie van de medewerker en daarmee voor het resultaat van de ondernemingen. De instrumenten moeten in onderlinge samenhang worden ontwikkeld vanuit het perspectief van de strategische doelen van een onderneming. Binnen het Michigan Model worden de volgende HRM onderwerpen onderscheiden:

- Selectie: alle activiteiten, gericht op het afstemmen van kwaliteit van de medewerker op de taken binnen de organisatie
- Beoordeling: Waarderen en beoordelen van prestatie van de werknemer
- Beloning: Koppeling tussen de beoordeling van de prestatie en de beloning hiervoor.
- Ontwikkeling: Activiteiten die erop gericht zijn de medewerkers de juiste vaardigheden en kennis te leren om de functie goed te vervullen of om door te stromen naar een andere functie.

Bij het model ligt de nadruk op het afstemmen van individuele prestaties op de algemene doelen, die de organisatie nastreeft (Fornbrun et al, 1984). Beslissingen, die worden genomen over de beloning en ontwikkeling, dragen bij aan de toekomstige prestatie van de medewerker (Steijn, 2001). Als voorwaarde geldt dat het HRM beleid en de bedrijfsstrategie op elkaar zijn afgestemd. Vloeberghs (2000) omschrijft HRM als volgt: *'HRM is een specifieke benadering van personeelsbeleid, die ernaar streeft competitief voordeel te halen en te behouden door het op een strategische wijze inzetten van sterk betrokken en bekwame medewerkers, en hierbij gebruik maakt van een waaier van culturele, structurele en personeelstechnieken.'*

Boxall en Purcell (2003) definiëren HRM als een begrip dat refereert naar alle activiteiten, die geassocieerd worden met het management van werknemers. Het houdt zich bezig met zowel de structuur van het werk in een bedrijf als de betrokken medewerkers, welke nodig zijn het werk uit te voeren. Het gaat om het managen van werk en mensen (zowel individueel als in groepen).

Kortom, het is voor de organisatie belangrijk te weten wat medewerkers drijft en motiveert. Inzicht hierin helpt de medewerkers te sturen in de richting die de organisatie nastreeft (Kluytmans et al., 2005). Dit uitgangspunt past het beste binnen het Harvard model van Beer et al. (1984), waarbij de belangen van zowel de medewerker als van de organisatie op elkaar

afgestemd moeten worden om een zo optimaal mogelijk resultaat voor de organisatie te kunnen halen. Het idee is, dat de rol en voorbeeldfunctie van de leidinggevende en de manier, waarop het management instrumenten, hanteert belangrijk is.

### *2.3.3 Hoe verhoudt HRM beleid zich tot de borging van veranderingen?*

Zoals uit de vorige paragraaf is af te leiden is HRM een breed begrip en bestaan vele definities over dit onderwerp. Met het HRM beleid binnen een organisatie worden verschillende aspecten bedoeld. Voor dit onderzoek is het van belang om te achterhalen welke middelen een organisatie met haar HRM beleid in kan zetten om een positieve invloed op de borging van veranderingen te hebben. In deze paragraaf wordt beschreven welke aspecten onder HRM vallen en welke in dit onderzoek worden uitgewerkt in de relatie tot de borging van veranderingen.

In het HRM beleid kan onderscheid gemaakt worden in HRM instrumenten, HRM uitkomsten en organisatieprestatie (Roselie en Paauwe, 2002). Zoals genoemd zal in dit onderzoek verder worden ingegaan op de HRM instrumenten, waaronder verschillende onderwerpen vallen. Voorbeelden hiervan zijn: werving & selectie, personeelsplanning, beloning, participatie, decentralisatie, training, mogelijkheden voor interne promotie en coaching.

Via het beloningssysteem kan een organisatie geschikte mensen werven en ook behouden. Een beloning vertegenwoordigt een waarde voor de geleverde prestatie. Daarnaast is beloning een stuurmiddel van de organisatie om mensen te motiveren te doen wat gewenst is (Logger, 2001 in Kluytmans, 2005). Volgens het Harvard model is het van belang dat het beloningssysteem aansluit op de strategie van de organisatie. Pas dan zal het effectief zijn en van invloed zijn op de betrokkenheid van de medewerker. Naast het belonen op basis van geleverde prestaties, kan een organisatie ook belonen op basis van competenties. Beoordeling van competenties betekent het belonen van medewerkers voor de ontwikkeling van vaardigheden, die medewerkers doormaken en die weer van belang zijn bij de borging van veranderingen. Doelen van de organisatie moeten met en door medewerkers behaald worden. Het instrument personeelsbeoordeling wordt hierbij ingezet voor de beoordeling van inzet en prestatie (Beer et al, 1984).

Omdat organisatieverandering een hedendaags thema is in organisaties, is een voortdurende investering in de arbeidsverhoudingen en het aanpassingsvermogen van de medewerker en het management noodzakelijk om de organisatie flexibel te houden. Medewerkers moeten in staat zijn om mee te gaan met de veranderingen. Volgens Thijssen (2003) en Kluytmans (2005) betekent dit dat de organisatie niet alleen voortdurend aandacht moet hebben voor het opleiden van medewerkers maar ook voor het strategisch ontwikkelingsbeleid, waarin de ontwikkeling van medewerkers wordt gezien binnen een breed veld aan leeractiviteiten. Loopbaanbeleid vormt een onderdeel binnen het Harvard model. Met gerichte loopbaanplanning probeert de onderneming de medewerker te ondersteunen in het ontwikkelen van zijn vaardigheden en talenten en tegelijkertijd te voldoen aan de verwachte personeelsbehoefte om de doelen te realiseren (de juiste mens op de juiste plaats op de juiste tijd).

Omdat de managers personeel aansturen is het van structureel belang dat in deze groep medewerkers geïnvesteerd wordt. Zoals al eerder genoemd, vormen de managers de sleutelposities die veranderingen kunnen initiëren, de medewerkers kunnen inspireren en projecten kunnen trekken. Volgens Leede en Looise (1997, 2002) en Kluytmans (2005) heeft participatie een rol bij het realiseren van innovaties. Via participatie krijgt de medewerker meer verantwoordelijkheid, waardoor de kwaliteit van de organisatie vergroot wordt. Innovatie kan slechts ontstaan door de inbreng van medewerkers en door de grote betrokkenheid van medewerkers. *'Succesvol participeren geeft de organisatie beter gemotiveerde en meer betrokken medewerkers, waardoor de organisatie beter kan overleven, terwijl de medewerkers meer voldoening in hun werk krijgen'* (Kluytmans, 2005).

## 2.4 Implicaties voor dit onderzoek

Hoewel er veel overlappingsen, maar ook verschillen tussen definities en benaderingen zijn, zou samenvattend gezegd kunnen worden dat bij 'borging van veranderingen' en 'HRM' over het algemeen sprake is van het volgende:

Borging van veranderingen...:

- is niet hetzelfde als implementeren en kan vanuit twee perspectieven bekeken worden, namelijk als statisch borgen en als dynamisch borgen.
- vereist goede voorbeelden voor de organisatie, een goede uitleg, een PDSA-cyclus van Nolan, externe en interne verantwoordingsverplichtingen, ICT-ondersteuning, betrokkenheid van sleutelfiguren, motivatie van medewerkers, draagvlak binnen een team, concrete doelstellingen, faciliteiten zoals tijd, ruimte en geld en een structurele aanpak.
- heeft als doel veranderingen in de organisatie te verankeren en te behouden.

HRM...:

- is een breed begrip en kan op verschillende manieren geïnterpreteerd worden, wat het belang van een heldere definitie aan het licht brengt
- is een belangrijk onderdeel bij de borging van veranderingen
- bestaat uit drie aspecten, namelijk HRM beleid, HRM instrumenten en de daarbij behorende HRM uitkomsten.

De informatie in dit hoofdstuk dient als theoretisch kader van dit onderzoek. De inzichten en benaderingen van de begrippen 'borging' en 'HRM' vormen een beeld van de beschikbare wetenschappelijke kennis. In de literatuur wordt vooral veel geschreven over het implementeren van innovaties, verandermanagement en de hierbij behorende HRM instrumenten en HRM uitkomsten. Het theoretisch kader roept daarom binnen dit onderzoek een aantal vragen op: Hoe kan een organisatie zich voorbereiden op de borging van een verandering? Hoe kan een organisatie de succesfactoren van de borging van een verandering vooraf en achteraf bepalen? Welke 'middelen' kunnen zij inzetten om de verandering te verankeren in de organisatie? Wat kan een organisatie met haar HRM beleid doen om veranderingen te borgen? Hoe zien

medewerkers het HRM beleid in relatie tot de borging van innovaties? Hoe kunnen HRM instrumenten invloed uitoefenen op de borging van veranderingen? Wat is de beleving van medewerkers over de borging van veranderingen en HRM beleid?

Aan de hand van deze vragen zijn als hoofdthema's beleving en behoefte opgenomen in de topiclijst (bijlage I), die is gebruikt bij de semi-gestructureerde interviews. De subtopics onder deze twee hoofdthema's komen voort uit de literatuur. In de literatuur is bijvoorbeeld beschreven wat de functie en het doel van 'borging' en 'HRM' is. Maar wordt dit in de praktijk ook zo ingevuld en ervaren of zijn er meer elementen van belang? Op welke wijze hebben verantwoordelijkheden, succesfactoren, communicatie, de rol van de medewerkers en HRM instrumenten invloed op de borging van veranderingen?



## 3 Het HKZ model

### 3.1 *Introductie*

Zoals al genoemd, wordt van zorginstellingen steeds meer verwacht dat zij verantwoording afleggen over hun dienstverlening. Net als maatregelen met betrekking tot kostenbeheersing worden ook veranderingen doorgevoerd die gericht zijn op de kwaliteit van dienstverlening binnen zorgorganisaties. Er worden enkele modellen in de literatuur vermeld over welke maatregelen zorgorganisaties kunnen treffen om de kwaliteit van hun diensten en het kwaliteitssysteem te optimaliseren die toegepast zijn op de situatie van de Nederlandse gezondheidszorg (Walburg, 1997). Deze modellen zijn er om kwaliteit van dienstverlening te ontwerpen, normeren, controleren en proberen te verbeteren (Hardjono en Bakker, 2001; HKZ, 2002; [www.arcares.nl](http://www.arcares.nl)). Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector (HKZ) is een kwaliteitsmodel wat specifiek voor zorgorganisaties is ontwikkeld. Dit model wordt in dit hoofdstuk nader uitgelegd.

### 3.2 *Algemene informatie*

Het HKZ model heeft betrekking op het kwaliteitsmanagementssysteem van de organisatie. Het is een systeem wat een organisatie nodig heeft om kwaliteit goed te kunnen managen. Dit model maakt een onderscheid tussen de primaire en secundaire bedrijfsprocessen waarbij het primaire proces centraal staat (HKZ, 2002). Hieruit blijkt het belang van een individuele relatie tussen zorgaanbieder en cliënt in de zorgsector. De cliënt heeft naast de professionele hulpverlener inbreng met betrekking tot het primaire proces. Cliënten moeten betrokken worden bij de bepaling van de dienstverlening. Hierbij wordt genoemd dat het personeel een kritische factor is met betrekking tot deskundigheid als ook het aantal, omdat kwaliteit daarmee valt of staat. De organisatie moet in staat zijn veranderingen uit zijn omgeving te vertalen naar aanpassingen of verbeteringen in haar dienstverlening. Ook wordt de kwaliteit van de dienstverlening bepaald door diensten van leveranciers en andere derden. Om die reden is dit aspect opgenomen in het HKZ model. Tenslotte moeten alle afspraken die gemaakt zijn om goede zorg te verlenen worden vastgelegd op papier. Op de website van HKZ wordt gesteld dat het keurmerk een basisgarantie biedt voor kwaliteit en dat het voldoet aan eisen die vanuit de sector zelf, door financiers, cliënten en de overheid worden gesteld. De gecertificeerde instelling heeft het werk zodanig georganiseerd, dat aan alle voorwaarden is voldaan om optimale zorg te kunnen leveren. Het perspectief van de cliënt is daarbij altijd het vertrekpunt. Op de website wordt ook genoemd dat een organisatie die HKZ gecertificeerd is de zaken intern goed op orde heeft, de cliënten principieel centraal stelt, betrouwbare resultaten kan presenteren en voortdurend werkt aan het verbeteren van de zorg- en dienstverlening. Met betrekking tot en de openbaarheid zijn de HKZ normen openbaar en worden regelmatig geactualiseerd. Toetsing voor het HKZ keurmerk is geen momentopname. Om het certificaat te behouden, laat een instelling zich jaarlijks extern en onafhankelijk toetsen.

Ook wordt in de literatuur een keerzijde van het HKZ model beschreven. Er worden nauwelijks HR-activiteiten gecontroleerd, namelijk de werkomgeving en deskundigheidsbevordering. Daarnaast worden geen eisen gesteld aan het strategische beleid over het niveau van de

kwaliteit die de organisatie biedt. Impliciet worden verwachtingen, behoeften en wensen van cliënten meegenomen als maatstaf om afwijkingen in de kwaliteit van dienstverlening te constateren (HKZ, 2002). Het klachtenbeleid, normen waaraan het verblijf, de verzorging, de bejegening, controle en geweldgebruik, privacy, eigendommen van cliënten, hygiëne, voeding en milieu worden benoemd en bepaald waaraan ze moeten voldoen. Er wordt verondersteld dat, wanneer een organisatie voldoet aan de normering, de kwaliteit van dienstverlening wordt geoptimaliseerd. Het HKZ model is een generiek model wat niet is ingericht op het behalen van excellente dienstverlening in marktconforme werkomgevingen en waarbij de strategie met betrekking tot zorg voor specifieke cliënten de inrichting van de werksystemen en de werkelijke dienstverlening bepaalt. Het is niet haalbaar om verschillen in prestaties te verklaren en hierdoor wordt met dit model in wezen met minimale kwaliteit behaald (van Wijk, 2006).

### *3.3 De koppeling met 'borging van veranderingen' en 'HRM'*

In dit onderzoek wordt gekeken in welke mate het HKZ model binnen Altrecht geborgd is. Er wordt bekeken hoe dit is aangepakt door de organisatie, op welke aspecten van het model nadruk ligt en in welke mate gesproken kan worden over de borging van het model. Het is interessant om te weten hoe de respondenten tegen het model aankijken en welke relatie zij zien met het HRM beleid van de organisatie. Er wordt onderzocht in hoeverre een link gelegd wordt tussen de begrippen borging, HRM en HKZ en welke invloed de HRM instrumenten op de borging van het model heeft (gehad).

## 4 Onderzoeksmethode

### 4.1 *Introductie*

In dit deel wordt de opzet van dit onderzoek besproken. Hiertoe wordt de keuze voor het type onderzoek toegelicht, de onderzoeksopzet besproken en de fasering van het onderzoek besproken. Ook worden de data verzameling methoden toegelicht en de manier waarop de data is geanalyseerd.

### 4.2 *Onderzoekstype en -design*

De methode die gehanteerd is voor dit onderzoek, is een kwalitatief onderzoek. Er is literatuurstudie en empirisch onderzoek gedaan. De literatuurstudie heeft als doel gediend om het theoretisch kader vast te stellen, waarbinnen het empirisch onderzoek uitgevoerd is. Binnen kwalitatief onderzoek richt de vraagstelling zich op onderwerpen die te maken hebben met de wijze waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen. Het richt zich op een eigenschap en stelt vragen naar het waarom, wat en hoe over iets soortgelijks (Boeije, 2005). De onderzoeksmethoden die gebruikt zijn richten zich op het beschrijven van het onderwerp vanuit het perspectief van de onderzoekspopulatie. Het doel hierbij is dit perspectief te leren kennen, te beschrijven en te verklaren (Boeije, 2005). Een case study is als onderzoeksdesign gekozen voor het kwalitatieve onderzoek. In een dergelijke studie gaat de onderzoeker diep in op één casus en verzamelt, over een bepaalde periode, informatie (Creswell, 2003). Het onderzoek in deze scriptie wordt uitgevoerd binnen de natuurlijke setting binnen één instelling, namelijk de GGZ instelling Altrecht. Er wordt informatie verzameld over de wijze waarop de organisatie haar HRM beleid kan inzetten om een bijdrage te leveren aan de borging van het HKZ model.

### 4.3 *Dataverzameling, instrumenten en analyse*

Er is gekozen om aan de hand van verschillende interviews en documentanalyses antwoord te geven op de verschillende deelvragen. Hierdoor kan uiteindelijk de hoofdvraag beantwoord worden. Dit onderzoek is gestart met een selectie artikelen uit de literatuur waaruit het theoretisch kader over borging van veranderingen en de rol van HRM is ontstaan. Daarnaast is een apart hoofdstuk gewijd aan de toelichting van het HKZ model. Het theoretisch kader bepaald door welke bril er gekeken wordt naar dit onderzoek en hoe de empirie getoetst is aan de literatuur. Voor de literatuur in het theoretisch kader is in bibliotheekcatalogi en databanken gezocht naar wetenschappelijke artikelen over borging van veranderingen in het algemeen, borging van veranderingen in de gezondheidszorg, HRM beleid in het algemeen, HRM beleid gericht op de gezondheidszorg en een combinatie van deze twee onderwerpen. Tref- en zoekwoorden waren aanvankelijk: 'sustainability', 'sustainable change', 'persistent change', 'borging', 'HRM', 'HRM beleid' 'HRM instruments', 'gezondheidszorg', 'healthcare'. Deze begrippen zijn op verschillende manieren met elkaar gecombineerd waardoor veel nuttige informatie voor het theoretisch kader is gevonden.

#### 4.3.1 *Document analyse*

Zoals genoemd is gestart met het lezen van verschillende artikelen om een helder theoretisch kader op te zetten. Vervolgens is een beeld verkregen hoe de organisatie Altrecht hun kwaliteit

van dienstverlening ziet en de structuur met betrekking tot het HKZ model heeft ingezet. Hiervoor heeft 'desk research' plaatsgevonden: een vorm van literatuurstudie waarbij er gekeken wordt wat er al aan bruikbare gegevens beschikbaar is over de onderzoeksvraag. Hierbij is gebruik gemaakt van rapporten, notities, beleidsstukken et cetera. Op basis hiervan is besloten wat nog onderzocht moest worden en op welke manier dat het beste kon gebeuren (Baarda & de Goede, 1997). In deze documenten is voornamelijk informatie gevonden over de implementatie van HKZ en het HRM beleid bij Altrecht. In de documenten ben ik vooral op zoek gegaan naar de kwaliteitssystematiek met betrekking tot de dienstverlening voor 2007 (zonder HKZ) en na 2007 (met het HKZ model). Ik wilde met behulp van deze documenten graag een vergelijking maken van de organisatie Altrecht zonder HKZ certificering en Altrecht met HKZ certificering. Hierdoor wilde ik een beeld krijgen van het verschil in Altrecht zonder en met certificering. Daarnaast ben ik in deze documenten op zoek gegaan naar de invloed van HRM beleid op het kwaliteitssysteem en de HKZ certificering. Deze informatie en bevindingen zijn gebruikt bij de opzet van de interviews.

#### 4.3.2 Interview analyse

De kern van dit onderzoek vormt het afnemen van interviews. De methode die wordt gehanteerd is het afnemen van semigestructureerde diepte-interviews. De definitie van een diepte-interview is volgens Boeije (2005): *'Een interview kan worden beschouwd als een gesprekvorm waarin een persoon – de interviewer – zicht bepaalt tot het stellen van vragen over gedragingen, opvattingen, houdingen en ervaring ten aanzien van bepaalde sociale verschijnselen, aan één of meer anderen – de participanten of geïnterviewden – die zich voornamelijk beperken tot het geven van antwoorden op die vragen.'* Hierbij is gekozen voor face-to-face-interviews. Dit is de snelste manier om vertrouwen te wekken en de meest diepgaande en persoonlijke informatie te verkrijgen. De interviews worden gehouden aan de hand van een topiclijst. Omdat er op dit moment zowel in de organisatie als in de literatuur vrijwel weinig bekend is over de verhouding tussen de onderwerpen 'borging' en 'HRM' is gekozen om de interviews semigestructureerd in te richten en af te nemen. Aan de hand van deze topiclijst, een paar open vragen en trefwoorden ter bevordering van het doorvragen, is ruimte gecreëerd voor de geïnterviewde om zelf invulling te geven aan de onderwerpen. Hierdoor is veel informatie over de onderwerpen verkregen waardoor goed achterhaald kon worden wat de beleving (hoe is het nu?) en behoefte van de medewerkers (wat wil men?) op dit gebied is.

Altrecht heeft in het document 'taakverdeling centrale kwaliteitsfunctie' vastgelegd wie primair verantwoordelijk en aanspreekbaar zijn voor de verschillende taken met betrekking tot het HKZ traject. Er is niet één centrale kwaliteitsfunctionaris, de taken binnen deze functie zijn verdeeld over meerdere personen. Er is een stuurgroep Kwaliteitsmanagement en een projectgroep Kwaliteitsmanagement. Binnen de gehele organisatie zijn medewerkers betrokken bij kwaliteitsmanagement en HKZ. Hieruit is de selectie gemaakt met wie ik graag wilde spreken. Met de volgende functionarissen is een interview gehouden:

- Één persoon uit de Stuurgroep Kwaliteitsmanagement

In deze stuurgroep (bestaande uit vier personen) wordt de voortgang van het traject van (behoud van) certificering bewaakt en signalen uit de projectgroep besproken.

- Één persoon uit de Projectgroep Kwaliteitsmanagement  
De projectgroep is het inhoudelijke platform: hier worden verschillende onderdelen voorbereid en uitgewerkt. De projectgroep rapporteert aan de stuurgroep over de voortgang en signaleert mogelijke knelpunten. Deze groep bestaat uit tien personen.
- Drie kwaliteitscoördinatoren  
Er zijn ongeveer veertig kwaliteitscoördinatoren binnen de gehele organisatie en zij hebben als doel het ondersteunen van het management bij het inrichten en onderhouden van een kwaliteitssysteem voor een deel van de organisatie. Zij vervullen een spilrol met betrekking tot kwaliteit binnen in ieder geval één afdeling.
- Drie P&O medewerkers  
Altrecht heeft per divisie een P&O afdeling en voor de gehele organisatie een centrale P&O afdeling. P&O'ers hebben een belangrijke rol bij het HRM beleid van Altrecht.
- Drie algemeen- of afdelingsmanagers  
Een afdelingsmanager of algemene manager krijgt adviezen van de kwaliteitscoördinatoren met betrekking tot het kwaliteitssysteem en HKZ en zijn eindverantwoordelijk voor het kwaliteitssysteem op zijn of haar afdeling.

Door de verschillende personen in de verschillende projectgroepen en in principe van alle lagen van de organisatie te spreken is getracht een compleet beeld van de implementatie en vervolgens borging van het HKZ model binnen Altrecht te verkrijgen. Er is in totaal gesproken met tien verschillende respondenten. Drie van hen voert, naast zijn/haar oorspronkelijke functie, de taak van een kwaliteitscoördinator uit. Tijdens de interviews zijn verschillende visies vanuit allerlei perspectieven ter sprake gekomen. Na de uitwerking van elk interview is begonnen met de analyse van de interviews. Semigestructureerde interviews gaan samen met een kwalitatieve analysemethode waarbij de antwoorden niet van tevoren zijn vastgesteld. De methode vraagt om een gestructureerde verwerking, ordening van onderzoeksgegevens en het centraal stellen van de antwoorden van de respondenten (Boeije, 2005). De bewerking van tekstmateriaal vindt plaats door de tekst zelf in te delen in betekenisvolle fragmenten en aan die fragmenten bepaalde begrippen, zogenaamde codes, te koppelen (Boeije, 2005). In dit onderzoek zijn aan de hand van de interviews een aantal thema's opgesteld, waarna per thema is gezocht naar de verbanden, tegenstellingen en opvallende aspecten. De interviews zijn in de basis hetzelfde aangepakt om deze analyse te kunnen doen. Zoals al genoemd is, voorafgaand aan de interviews, een topiclijst opgesteld om sturing en richting aan de interviews te geven. Niet de topiclijst, maar de data is leidend geweest in dit onderzoek.

#### 4.4 *Benaderen respondenten*

In overleg met mijn contactpersoon bij Altrecht is in kaart gebracht welke respondenten geïnterviewd konden worden. Deze mensen zijn persoonlijk benaderd en uitgenodigd. Vervolgens is het doel van de interviews uitgelegd en is mijn rol als onderzoeker toegelicht.

#### 4.5 *Onderzoeksinstelling*

Het onderzoek heeft plaats gevonden binnen de GGZ- instelling, Altrecht, in de regio Utrecht. Ze verlenen aan ongeveer 25.000 patiënten zorg en hebben 2.900 medewerkers in dienst. De organisatie stelt zich ten doel mensen met psychiatrische problematiek met behulp van gespecialiseerde behandeling en begeleiding zo snel en goed mogelijk in al hun rollen weer deel te laten uitmaken van de samenleving. Daarbij staan zij voor de kernwaarden: professioneel, betrokken, servicegericht en resultaatgericht. Jef Nieuwenhuis is Stafmedewerker kwaliteit van de divisie Jeugd & Senior en dienst MPD binnen Altrecht. Hij heeft mij begeleid bij dit onderzoek en gezorgd dat ik toegang kreeg tot de documenten en interviews kon afnemen.

#### 4.6 *Ethische overwegingen*

Het is belangrijk dat zorgvuldig met de data van dit onderzoek wordt omgegaan. Iedere geïnterviewde heeft het recht zelf te bepalen welke uitspraken wel/niet worden verwerkt. De geïnterviewden zijn op de hoogte van de bandrecorder die is gebruikt voor het interview en kennen ze het doel en het nut van het onderzoek. Ze hebben het recht om op ieder mogelijk moment af te zien van het interview en mogen daarnaast te allen tijde vragen stellen en inzage krijgen in de voortgang van het onderzoek en resultaten (Creswell, 2003).

#### 4.7 *Validiteit en betrouwbaarheid*

In kwalitatief onderzoek is validiteit en betrouwbaarheid een belangrijk onderwerp. De validiteit van dit onderzoek heeft te maken met de vraag of de onderzoeksconclusies gelden voor andere, niet onderzochte situaties (Boeije, 2005). Het gaat hierbij om de geldigheid van de analyse en interpretatie van de onderzoeker. De adequaatheid hiervan bepaald de juistheid van de conclusies. De interne validiteit van dit onderzoek zal redelijk hoog zijn, aangezien het onderzoek kwalitatief van aard is en binnen één organisatie plaatsvindt. De externe validiteit, dus de mate van de generaliseerbaarheid, zal echter beperkt zijn, omdat vaak de omstandigheden buiten de organisatie niet hetzelfde zijn.

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten zijn enkele maatregelen getroffen. De verkregen data is op een beveiligde computer opgeslagen, waartoe de onderzoeker als enige toegang heeft. Alle interviews zijn op de werkvloer of in de setting afgenomen waar de medewerkers werken. Ze zijn opgenomen met een recorder waarna ze volledig zijn uitgetypt en woord voor woord geanalyseerd is wat gezegd is. De uitgetypte interviews zijn op een beveiligde computer opgeslagen. De documenten die zijn gebruikt bij de analyse zijn op papier in een map bewaard en een aantal ook digitaal op de beveiligde computer. Goed databeheer draagt bij aan de transparantie en controlemogelijkheid voor anderen van de analyse (Boeije, 2005).

Met twee verschillende onderzoeksmethoden, documentanalyse en interviewanalyse, kan meer diepgang worden verkregen door vanuit verschillende perspectieven het onderwerp te bekijken, te vergelijken en te analyseren (triangulatie). Het verkrijgen van deze diepgang is een argument om te kiezen voor een kwalitatief onderzoek bij de beschreven onderzoeksvraag. Er kan vanuit verschillende perspectieven gesproken worden in de conclusie. Ook kan daardoor de lezer een vernieuwend perspectief aangeboden worden door te focussen op interessante elementen.

Triangulatie levert een belangrijke bijdrage aan de reproduceerbaarheid, de externe betrouwbaarheid, van het onderzoek (Boeije, 2005 en Creswell, 2003).

#### *4.7 Eindproduct*

Het eindproduct van dit onderzoek is een afstudeerscriptie voor de Master Zorgmanagement. Het onderzoek kan tevens nieuwe en nuttige informatie verschaffen voor de betrokkenen van Altrecht, waar dit onderzoek zal worden verricht. Uiteraard moet wel in gedachten worden gehouden dat dit een kleinschalig onderzoek betreft, maar het kan zeker nieuwe inzichten verschaffen. Het bevat een theoretische grondslag, waardoor het gebruik van resultaten door anderen is toegestaan mits bronvermelding wordt gebruikt.

## 5. Resultaten

### 5.1 Introductie

In dit hoofdstuk wordt de analyse van de resultaten weergegeven en worden verschillende thema's besproken. De hoofdthema's in dit hoofdstuk zijn het HKZ model, de borging van het HKZ model en HRM. In de eerste paragraaf worden het doel en de omschrijving van het HKZ model beschreven. Ook komen de implementatie van het HKZ en de ervaringen met HKZ aan bod. Bij de borging van het model wordt met name gekeken naar technische en niet-technische aspecten van het model. In de laatste paragraaf wordt een koppeling gemaakt met HRM. Hier wordt de rol van HRM bij de borging van het HKZ model besproken.

### 5.2 Het HKZ-model

In deze paragraaf komt naar voren hoe de respondenten het HKZ-model omschrijven en welk doel zij koppelen aan HKZ. Vervolgens wordt beschreven hoe de implementatie van het HKZ-model is verlopen en hoe dit door de respondenten is ervaren.

#### 5.2.1 Omschrijving en doel van het HKZ-model

Op de website van HKZ wordt gesteld dat het keurmerk 'HKZ' een basisgarantie biedt voor kwaliteit en dat het voldoet aan eisen die vanuit de sector zelf, door financiers, cliënten en de overheid worden gesteld. De gecertificeerde instelling heeft het werk zodanig georganiseerd, dat aan alle voorwaarden is voldaan om optimale zorg te kunnen leveren. Het perspectief van de cliënt is daarbij altijd het vertrekpunt. Op de website wordt ook genoemd dat een organisatie die HKZ-gecertificeerd is de zaken intern goed op orde heeft, de cliënten principieel centraal stelt, betrouwbare resultaten kan presenteren en voortdurend werkt aan het verbeteren van de zorg- en dienstverlening ([www.hkz.nl](http://www.hkz.nl)).

#### Aanleiding

De respondenten is gevraagd aan te geven wat volgens hen de aanleiding was om het HKZ model in hun instelling in te voeren. Op deze manier kan bepaald worden of dit overeenkomt met de daadwerkelijke doelstelling van het model, zoals beschreven in de vorige alinea.

Volgens de meeste respondenten is het HKZ-model voornamelijk gericht op gestructureerd en uniform werken. Het wordt een methodisch format of ook wel een besturingsmechanisme genoemd. Het model creëert een structuur waarin werkprocessen en procedures beschreven worden waarbij controle, monitoren, handhaving en transparantie centraal staan. Door het merendeel van de respondenten wordt aangegeven dat het HKZ primair vooral is ingevoerd onder druk van de verzekeraar.

Respondent 8: *"Er lag veel druk op omdat de zorgverzekeraar zei: 'Volgend jaar krijgen jullie 95% van het budget wat je nou ook hebt, maar als je gecertificeerd bent dan krijg je alles.' Wat eigenlijk betekent, als je het niet hebt, dan krijg je 5% minder, maar zij brengen dat leuker he. Dat is een ontzettende klap geld, dat is echt heel veel geld. Dus als je dat kwijt raakt dan zit je diep in de problemen.*



Ook geven zeven van de tien respondenten aan dat ook het verbeteren van de kwaliteit een belangrijke drijfveer is geweest. Door HKZ zou een verbetering in de kwaliteit van zorg moeten ontstaan. Het richt zich daarbij niet op de inhoud van de te leveren zorg, maar op de randvoorwaarden die hiervoor nodig zijn. De PDCA cyclus is de meest nadrukkelijke tool die hierbij gebruikt is volgens de meeste respondenten.

Respondent 3: *“Wat mij betreft het eerste doel zou moeten zijn, is dat het leidt tot verbetering uiteindelijk van het primaire proces.”*

Afhankelijk van de functie leek de ene respondent meer op de hoogte van wat Altrecht beoogt met de invoering van HKZ dan de andere respondent. De professionals en werknemers op de werkvloer leken daarnaast minder goed op de hoogte waarom het model is ingevoerd dan het management en stafpersoneel. De managers en het stafpersoneel onder de respondenten hadden concretere antwoorden met betrekking tot deze vragen en konden de stap naar HKZ vanuit Altrecht goed verklaren.

### 5.2.2 Implementatie HKZ-model

Acht respondenten hebben de invoering van het HKZ-model binnen Altrecht direct meegemaakt. In deze paragraaf wordt uitgelegd hoe de invoering van het HKZ-model heeft plaatsgevonden, welke stappen er zijn doorlopen en hoe dit op de verschillende afdelingen is aangepakt. In de volgende paragraaf zal worden ingegaan op de ervaringen van de respondenten met deze invoering.

#### Verantwoordelijkheden

Altrecht heeft gekozen om HKZ te implementeren door een stuurgroep, een tijdelijke projectgroep, interne auditoren en kwaliteitscoördinatoren tijdens de implementatiefase aan te stellen. De stuur- en projectgroep bestaan uit de voorzitter van de Raad van Bestuur, een bestuurssecretaris en verschillende stafmedewerkers. De verantwoordelijkheden en taken van deze betrokkenen voor het HKZ traject zijn vastgelegd op papier. In de stuurgroep Kwaliteitsmanagement wordt de voortgang van het traject van certificering en het behouden hiervan bewaakt en worden signalen vanuit de projectgroep besproken. De voorzitter van de stuurgroep is verantwoordelijk voor het nemen van besluiten en het verstrekken van opdrachten. De stuurgroep kan de projectgroep (maar ook anderen) vragen bepaalde onderdelen uit te werken. De projectgroep Kwaliteitsmanagement is het inhoudelijke platform: hier worden de verschillende onderdelen voorbereid en uitgewerkt. De projectgroep rapporteert aan de stuurgroep over de voortgang en signaleert mogelijke knelpunten. Meerdere leden van de projectgroep leveren een bijdrage aan Altrechts brede elementen van het kwaliteitssysteem. De projectgroep kan werkgroepen instellen rond een bepaald thema. De voorzitter van de projectgroep bewaakt de voortgang. De projectgroep is via drie leden vertegenwoordigd in de stuurgroep.

Naast de stuur- en projectgroep zijn kwaliteitscoördinatoren en interne auditoren aangesteld. Altrecht kent ongeveer 80 interne auditoren en ongeveer 40 kwaliteitscoördinatoren. Dit zijn in

de meeste gevallen werknemers die deze taak naast hun eigen functie uitvoeren. Op een uitzondering na kent iedere afdeling één kwaliteitscoördinator. Dit geldt niet voor de auditoren. Enkele afdelingen hebben meerdere auditoren en andere afdelingen helemaal geen. Een interne auditor wordt ingeschakeld door de kwaliteitscoördinator en is verantwoordelijk voor het houden van interne audits op verschillende afdelingen waar de auditor zelf niet werkzaam is of in ieder geval op een ander werkgebied dan de auditor zelf werkt. Kwaliteitscoördinatoren hebben een breder takenpakket, waarbij de nadruk ligt op het organiseren van de interne audits en ondersteuning van het management bij het inrichten en onderhouden van het kwaliteitssysteem voor een afdeling binnen de organisatie.

In 2010 hebben zich enige veranderingen voorgedaan in deze structuur. Ten behoeve van de borging van het model is de stuurgroep opgeheven en heeft de projectgroep een andere functie gekregen. De interne auditoren en kwaliteitscoördinatoren zijn tot op heden nog steeds actief binnen de organisatie.

### Start implementatie

In 2007 is Altrecht gestart met het implementeren van het HKZ-model. Iedere divisie werd geacht een certificaat te behalen. De implementatie lijkt op iedere afdeling echter anders te zijn aangepakt en wordt door alle respondenten dan ook anders uitgelegd. Waar de ene helft van de respondenten de nadruk legt op de taken en verantwoordelijkheden bij de invoering, vertelt de andere helft met name heel inhoudelijk hoe de invoering heeft plaatsgevonden. Dit lijkt iets te zeggen over de betrokkenheid per respondent. Degene die tijdens de interviews sprak over verantwoordelijkheden en taken kon vaak niet inhoudelijk vertellen wat HKZ allemaal omvatte op zijn/haar afdeling en leek dus minder betrokken. In grote lijnen lag de nadruk bij de meeste afdelingen op 'het in kaart brengen' in de eerste stappen van de implementatie. Voornamelijk de stafmedewerkers en het afdelingsmanagement binnen Altrecht hebben deze taak op zich genomen. Zij zijn aan de slag gegaan met het inlezen in het materiaal van het HKZ-model. Het eerste doel hiervan was om de normen van het HKZ-model, waar een organisatie aan moet voldoen om gecertificeerd te raken, inzichtelijk te krijgen. Er ontstond een beeld aan welke eisen voldaan moest worden. De belangrijkste eis van het HKZ-model is het beschrijven van alle processen. Hiermee worden met name alle procedures en protocollen bedoeld. Na het 'inlezen' is in kaart gebracht welke informatie op papier moest komen. De afdelingen zijn hier vervolgens mee aan de slag gegaan. Door een aantal afdelingen is onderscheid gemaakt tussen de zorgprocessen (het primaire proces) en de processen op het gebied van beleid- en management, waarbij de eerste prioriteit het beschrijven van de primaire processen was.

*Respondent 6: "Nou in het begin is heel veel vooral uitzoeken, kijken van wat zijn de normen, waar voldoen we al wel aan, waar voldoen we nog niet aan, zijn er nog bepaalde documenten of procedures die geschreven moeten worden. Dus dat is vooral de normencheck, dus kijken wat moeten we hebben, wat hebben we al, wat moeten we nog maken."*

### Taken en verantwoordelijkheden

Een opvallend punt is de aanpak met betrekking tot het verdelen of toekennen van taken aan medewerkers voor de invoering van HKZ. Er lijken hierover geen afspraken gemaakt te zijn in de organisatie en zodoende heeft iedere afdeling dit op eigen wijze aangepakt. Nergens binnen de organisatie is dezelfde functionaris verantwoordelijk geweest voor de implementatie en borging van HKZ. Op verschillende afdelingen is gebruik gemaakt van een organisatieadviesbureau. Deze heeft op een aantal afdelingen de eerste stappen van de implementatie uitgevoerd. De taak van deze externe partij was met name heel praktisch en gericht op het opstellen van procedures en formats. Onduidelijk is op hoeveel afdelingen van de organisatie gebruik is gemaakt van deze externe partij. Daarnaast werden verschillende organisatieadviesbureaus als externe partij genoemd. Een enkele afdeling heeft één functionaris aangewezen om voorbereidend werk te verrichten.

### Vervolg implementatie

Een aantal respondenten vertelt hoe de implementatie verder is verlopen na de certificering. In de eerste fase van de implementatie lag de nadruk op het doel om de certificering te behalen. Na het behalen van het certificaat zijn de afdelingen aan de slag gegaan om HKZ te integreren in het primaire proces. Dit is gedaan door informatie te verstrekken en input te vragen van alle medewerkers. Deze tweede fase van de implementatie is moeizaam verlopen. De meerderheid van de werknemers bleek niet goed op de hoogte en betrokken te zijn bij de HKZ systematiek. Het heeft veel tijd gekost om deze betrokkenheid te vergroten bij het personeel, aldus verschillende respondenten. In sommige gevallen is dit volgens de meerderheid van de respondenten heel goed gelukt, maar op vele afdelingen lijkt dit (ook nu) nog steeds een heikel punt. Betrokkenheid van de medewerkers is belangrijk om draagvlak te creëren en dit lijkt niet voldoende aanwezig te zijn bij Altrecht.

Respondent 9: *“Dus dat heeft veel tijd, energie en investeren gekost om daar met elkaar over in gesprek te zijn en te blijven. En ook te zoeken naar, hoe gaan we dit gebruiken, dit hulpmiddel, want zo moeten we het eigenlijk wel zien. Om te zorgen dat we de zorg die we willen bieden op een niveau krijgen of behouden of misschien wel op een hoger niveau krijgen.”*

### Interne afstemming

Gedurende de implementatie heeft er nauwelijks afstemming plaatsgevonden tussen de verschillende afdelingen. Doordat nergens dezelfde functionaris verantwoordelijk is geweest was er geen onderlinge afstemming en is er geen integrale aanpak geweest.

Alleen sommige afdelingsmanagers kregen enige informatie van bovenaf over de implementatie van HKZ. De uitvoerende kern werd op de hoogte gebracht door de afdelingsmanagers. Een enkeling heeft informatie ingewonnen bij afdelingen waar de invoering in een vergevorderd stadium was.

### **5.2.3 Ervaringen met implementatie HKZ**

Alle respondenten oordelen negatief over het implementatie proces. Er is te weinig aandacht besteed aan het creëren van draagvlak. In de interviews komen telkens dezelfde problemen

terug die een belangrijke rol hebben gespeeld waardoor de implementatie op bepaalde punten erg moeizaam is verlopen. Problemen als te hoge tijdsdruk, onduidelijkheid over te bereiken doelen, de rol van het management en die van de externe partij(en) worden genoemd.

#### Te hoge tijdsdruk

Te hoge tijdsdruk wordt door alle respondenten als probleem genoemd, waardoor zij veel stress hebben ervaren. Er was geen tijd om de implementatie rustig door te voeren. Binnen een halfjaar moest het certificaat behaald worden. Het model is feitelijk heel snel top-down doorgevoerd. Dit heeft veel weerstand veroorzaakt.

Respondent 9: *“Dat werd volgens de blauwe methode, als je het over de Caluwe kleuren hebt, van boven naar beneden gekiept: ‘We vinden als Altrecht dat wij aan die HKZ certificering moeten gaan werken want dat levert ons een aantal voordelen op’.”*

Deze methode heeft nadelige gevolgen gehad voor het creëren van draagvlak en zoals gezegd veel weerstand veroorzaakt. Ook heeft dit inhoudelijk effect gehad op de invoering. Het was onduidelijk wat verwacht werd waardoor veel onnodig werk is verricht.

#### Onduidelijkheid over te bereiken doelen

In het begin werd de invoering door de afdelingsmanagers en uitvoerende kern ervaren als een zoektocht. De invoering riep veel vragen op, er was weinig bekend over de voordelen van het model en onderlinge verwachtingen waren niet duidelijk. Drie respondenten vragen zich af of de directie zelf wel goed in beeld had wat het HKZ-model zou moeten opleveren. ‘Een gevoel van bureaucratisering’ wordt verschillende keren door meerdere respondenten aangehaald. Vanaf het begin heeft Altrecht zich gericht op de kleinste details volgens enkele respondenten. Hierdoor is veel werk voor niets gedaan, zo wordt ervaren. Er zijn vele procedures en formats opgesteld die uiteindelijk overbodig bleken te zijn. Ook zijn vele interviews met werknemers over huidige werkwijzen, procedures en andere onderwerpen zonder resultaat afgenomen, omdat achteraf niet meer te achterhalen was met wie ze waren afgenomen. Aan de toegevoegde waarde van het model wordt enorm getwijfeld. De doelgroep hulpverleners/beroepsgroepen in de zorg zijn niet in staat om goed mee te werken aan dergelijke veranderingen. Zij zijn, volgens drie respondenten, overtuigd van datgene wat ze doen en zien HKZ voornamelijk als een papieren rompslomp. De invoering van het HKZ-model heeft daarmee voor onrust gezorgd bij hulpverleners.

Respondent 4: *“In het begin was het best wel zoeken naar ‘wat houdt het in’, ‘hoe moet je het organiseren’ en ‘wat wordt er verwacht’. Misschien was dit hogerop wel bekend maar op de werkvloer in ieder geval niet.”*

Langzamerhand werd steeds duidelijker wat de doelstellingen precies waren. In eerste instantie is HKZ ingevoerd zonder daarbij concreet na te denken wat dit zou opleveren voor Altrecht. De certificering was een duidelijk doel, waarvoor iedereen in de organisatie zijn/haar best deed. Het besef wat dit nog meer zou kunnen opleveren voor de organisatie is pas later gekomen.

Respondent 3: *“Dat is effectief geweest voor het behalen van het certificaat en dat is op zich prima. Maar als je kijkt naar het proces bewustwording en het rendement van het systeem dan hebben we daar ook dingen laten liggen.”*

#### Rol van het management

De ene afdeling is enthousiaster over het HKZ-model dan de andere afdeling. Dit lijkt ook sterk verband te hebben met het management. Indien het management vol enthousiasme HKZ heeft geïmplementeerd, is de afdeling zelf ook enthousiaster en omgekeerd. Ook speelt het management een belangrijke rol bij de informatievoorziening aan de gehele afdeling. Hoe meer het management de afdeling vanaf het begin betrokken heeft bij alle processen en beslissingen, hoe meer betrokken en op de hoogte deze afdelingen van het HKZ model zijn, hetgeen een positieve invloed heeft op de implementatie en borging van het model. Twee afdelingsmanagers vertellen bijvoorbeeld heel concreet hoe zij hun afdeling hebben meegenomen in het gehele proces van invoering en wat dit voor een positieve impact heeft gehad met betrekking tot draagvlak op de werkvloer.

Respondent 5: *“Bij de implementatie is het cruciaal dat je de mensen gewoon meeneemt in het proces, dus dat je ze wel meenam in de ontwikkelingen die gaande waren.”*

Zoals al eerder genoemd zijn voor de in- en uitvoering van HKZ onder andere vele kwaliteitscoördinatoren aangesteld. Alle respondenten delen de mening dat het management een belangrijke rol speelt in de taak van de kwaliteitscoördinator. De kwaliteitscoördinator dient voldoende support te ontvangen van het management om de taak op een goede en leuke manier te kunnen vervullen. De eindverantwoordelijkheid van kwaliteitsmanagement ligt bij de afdelingsmanager. Er dient een goede samenwerking gevonden te worden in deze rolverdeling tussen de afdelingsmanager en de kwaliteitscoördinator. De ideale situatie is dat de kwaliteitscoördinator de afdelingsmanager adviseert en op dit gebied aanspreekt. Uit de meeste antwoorden van de respondenten blijkt dat dit nog wel een heikel punt is. Meerdere respondenten noemen dat niet alle managers achter de rol/taak van de kwaliteitscoördinator staan, dat ze niet altijd luisteren naar de kwaliteitscoördinator en dat ze de verbeterpuntenlijsten of auditverslagen niet altijd serieus nemen. De audits kunnen weerstand oproepen omdat zij volgens enkele respondenten door het management worden ervaren als een beoordeel- en/of controle moment.

Respondent 4: *“Het nadeel is dat je soms tegen de stroom in moet roeien of dat mensen soms zeggen ‘moet dat nou’.”*

Respondent 6: *“Wat er niet leuk aan is dat sommige managers gewoon nog niet, het HKZ denken gebruiken, en dat sommige kwaliteitscoördinatoren daardoor een beetje aan het leuren zijn en er bijvoorbeeld over een tijdje nog niks met de verbeterpunten gedaan is.”*

Uit het bovenstaande blijkt dat het management een belangrijke rol speelt. Het HKZ denken is blijkbaar gebonden aan concrete functionarissen, namelijk de afdelingsmanagers en kwaliteitscoördinatoren, maar wordt niet integraal uitgedragen door het management. Zelfs kunnen sommige managers het door hun manier van leidinggeven tegenwerken. Ook kan dit de andere kant opwerken en zijn bepaalde afdelingen erg enthousiast dankzij hun leidinggevende.

#### Rol van de externe partij

Zoals genoemd hebben een aantal afdelingen bij de invoering van HKZ gebruik gemaakt van een externe partij, en wel een organisatieadviesbureau. Meer dan helft van de respondenten is op de hoogte van de aanwezigheid van deze partij. Er blijken verschillende partijen betrokken te zijn geweest bij de implementatie. Een minderheid van de respondenten heeft direct met een externe partij samengewerkt. De meningen zijn verdeeld over de rol/functie van zo'n bureau. Deze heeft een belangrijke rol gespeeld om de eerste doelstelling, de certificering, te behalen en heeft veel praktische ondersteuning gegeven in het opstellen van de formats en procedures. Voor het draagvlak in de organisatie heeft het echter geen goed gedaan. Het is met behulp van deze externe partij ook mogelijk geweest om HKZ er 'door te drukken' wat veel weerstand heeft opgeroepen bij collega's. De vraag die hierbij tegelijkertijd dan ook gesteld moet worden is of dit te wijten valt aan de externe partij of aan de tijdsdruk die op de invoering van het HKZ-model lag.

Respondent 3: *“Het gebruik van een externe partij is effectief geweest voor het behalen van het certificaat en dat is op zich prima. Maar als je kijkt naar het proces bewustwording en het rendement van het systeem dan hebben we daar ook dingen laten liggen.”*

Een uitzondering vormt de afdeling, waar de HKZ systematiek als pilot werd ingevoerd. Deze afdeling heeft eveneens een extern adviesbureau ingehuurd wat veel werk heeft verricht. Ze hebben in de beginfase een belangrijke rol gespeeld bij het verschaffen van alle informatie aan de medewerkers van de afdeling. De afdeling was hierdoor goed op de hoogte van de verwachtingen en het rendement van het systeem. De medewerkers op deze afdeling zijn op deze manier vanaf het begin erg betrokken geweest bij het gehele implementatieproces. De afdelingsmanager van deze afdeling vertelt dat de werkwijze erg goed is bevallen en dat de externe partij een prettige rol heeft gespeeld. Hij/zij kan zich niet herinneren dat er veel weerstand was op de afdeling.

Respondent 5: *“De reactie van de medewerkers was op zich wel goed. Ze zijn geïnformeerd en dat is verschillende keren gebeurd. Het zal niet altijd soepel zijn gegaan maar ik kan me niet herinneren dat er veel weerstand is geweest.”*

Uit bovenstaande zou je kunnen afleiden dat de tijdsdruk een meer negatieve invloed op het draagvlak heeft gehad dan het externe bureau. Op de genoemde pilotafdeling heeft, volgens de afdelingsmanager, het adviesbureau zelfs een positief toegevoegde waarde gehad op de implementatie van HKZ.

### Samenvatting

Het ontbreken van draagvlak is een belangrijk issue (geweest) om het HKZ model te implementeren binnen Altrecht. Wel of geen draagvlak heeft ook zeker invloed op de borging van het model. Het is duidelijk dat de invoering van het HKZ-model in eerste instantie als doel werd ervaren en niet als middel. Het model zou als een middel ingezet kunnen worden om de kwaliteit van zorg te verbeteren. Volgens een aantal respondenten is dit besef bij de meeste werknemers binnen Altrecht pas na het behalen van het certificaat gekomen. Medewerkers zijn gaan nadenken over wat het HKZ-model inhoudt, wat het zou kunnen opleveren voor Altrecht en hoe het in de organisatie ingebed zou moeten worden. HKZ is een model dat Altrecht zou kunnen inzetten om zichzelf continue te verbeteren. Het is de vraag of dit nu bij Altrecht ook echt het geval is. Continue verbetering als gevolg van het HKZ model zegt iets over de borging van het model. In de volgende paragraaf wordt ingegaan op de borging van het HKZ model en zullen de besproken thema's verder toegelicht worden.

### 5.3 *Borging van het HKZ-model*

Om te bepalen of het HKZ model binnen Altrecht geborgd is moet eerst duidelijk zijn wat geborgd moet worden. Dit is een complexe vraag. Het lijkt er op dat het HKZ model een technisch en niet-technisch aspect in zich heeft, waarbij gedurende de implementatie vooral is ingezet op de technische aspecten. Indien gesteld kan worden dat het model geborgd is binnen de organisatie, is het van belang te bepalen of HKZ statisch of dynamisch geborgd is. In dit hoofdstuk wordt opnieuw gekeken naar de eerder genoemde doelstellingen van HKZ, waarbij het behalen van het certificaat voor de zorgverzekeraar en de verbetering in de kwaliteit van zorg centraal staan.

#### 5.3.1 *Het technische aspect van HKZ*

Met het technische aspect van HKZ wordt met name de manier van handelen, werkwijze en uitvoering van taken door werknemers bedoeld. Procedures, werkwijzen en protocollen worden doorlopen en/of ingezet. De vraag is dan of sinds de implementatie van het HKZ model verschil in het handelen en werkwijze is ontstaan. Werken zij sindsdien volgens andere procedures, methoden en/of werkwijzen? Is het handelen in hun werkzaamheden letterlijk veranderd?

#### Vastlegging van het handelen

De respondenten is gevraagd een beeld te schetsen van het verschil in hun handelen, tijdens de werkzaamheden, voor de invoering en na de invoering van het HKZ model. Eén van de respondenten, die niet direct betrokken is geweest bij de invoering, noemt als enige verschil dat alles nu op papier vastligt. Hij/zij is niet anders gaan handelen door de invoering van het model. De borging van HKZ wordt door deze respondent eerder als 'bureaucratisch', door het continue vastleggen van alle processen, ervaren dan als een model wat de kwaliteit van werken zou moeten verbeteren. Er is vastgelegd wat al gebeurd, hoe de huidige situatie is, zonder een duidelijke blik op verbetering.

*Respondent 1: "Er waren al gewoon afspraken hoe je overal mee omging enzo. Ik weet dat ze er heel druk mee bezig zijn geweest om alles vast te leggen, alles op papier te zetten. Maar ja*

*dat hebben ze gedaan op basis van hoe de situatie al was. En of het nou wel of niet op papier staat, ja ik heb het in mijn hoofd zitten dus ik kijk er niet naar. En we deden het al op een bepaalde manier, dus nee ik heb daar eerlijk gezegd niet zoveel van gemerkt.*

Enkele respondenten noemen ook, als onderdeel van de invoering van HKZ, het bestaan van beheerselementen. Hiermee worden onder andere de protocollen van de afdeling bedoeld. Een respondent vertelt dat ze een aantal aspecten zoals telefoonlijsten en therapieprogramma's geprotocoliseerd hebben, waardoor de werkwijzen op bepaalde vlakken uniform zijn (geworden).

Sinds de invoering zijn de meeste afspraken, protocollen, procedures en processen vastgelegd. Er is in werkwijze en handelen voor de werknemers niet veel veranderd, maar er is wel gestreefd naar transparantie door alles vast te leggen. Als we kijken naar doelstelling van HKZ waarbij onder andere gestreefd wordt om alle randvoorwaarden goed te organiseren voor het leveren van kwalitatief goede zorg, dan is dit 'vastleggen' ten goede geweest van de borging van het model. Door de interne audits wordt gecontroleerd dat deze afspraken, protocollen, procedures en processen ook de juiste zijn. Het onderhouden ervan en daarmee het continue verbeteren en streven naar perfectie lijkt in dit geval wel aan de orde te zijn.

Respondent 8: *"Want we zijn transparanter geworden, we hebben de zorg beter georganiseerd, we hebben geleerd hoe je met nieuwe onverwachte zaken moet omgaan, we hebben een betere manier van klachtenregistratie, we zijn wat dat betreft gewoon een betere organisatie geworden."*

Zoals reeds gezegd, ervaren echter alle medewerkers geen verschil in handelen of in hun werkwijze. Zij zien protocollen als een doel op zich en zetten dit niet in als middel om de kwaliteit in bijvoorbeeld de manier van werken te verbeteren. Het is dus zeer de vraag of er gesproken mag worden van een verbetering in de kwaliteit van zorg.

### ICT ondersteuning

Manual Master is een belangrijk ICT middel met een ondersteunende functie voor Altrecht. Dit is het middel, waarin in principe de genoemde afspraken, protocollen, procedures en processen terug te vinden zijn. Drie respondenten vertellen dat sinds de invoering van HKZ hierin de grootste veranderingen zijn doorgevoerd. Manual Master is door de invoering een belangrijker instrument geworden. Het systeem wordt als basis gezien waar alles terug te vinden is. Alle informatie is gecentraliseerd waardoor alle medewerkers in ieder geval één plek hebben waar alle informatie terug te vinden is.

Dezelfde respondenten zijn echter ook van mening dat dit ICT systeem niet gebruikersvriendelijk is en niet benut wordt, zoals het zou moeten. Technisch zou er al heel veel mogelijk moeten zijn, maar dit is niet het geval met Manual Master. Door de inrichting van het systeem is veel informatie niet te vinden en wordt het daardoor onvoldoende gebruikt in de organisatie. Dit gaat met name ten koste van de borging van het technische aspect het HKZ model.



### Samenvatting

Er is na de invoering van het HKZ model weinig verschil in handelen voor de werknemers. Toch is de meerderheid van de respondenten positief over de veranderingen die deze met zich hebben meegebracht. Met name transparantie en vastlegging worden genoemd als grootste verschillen voor Altrecht na de invoering van HKZ. Medewerkers hebben een centrale plek waar alle informatie terug te vinden is en het is voor de 'buitenwereld' ook zichtbaar wat Altrecht allemaal doet (waar Altrecht zich mee bezig houdt). Dit laatste is met name van belang voor het behalen van het certificaat voor de zorgverzekeraar. Hoewel de randvoorwaarden om betere zorg te kunnen leveren wellicht verbeterd zijn door het vastleggen en onderhouden van procedures en werkwijzen, kan van een daadwerkelijke verbetering in de kwaliteit van zorg niet gesproken worden.

Het onderhouden van wat is vastgelegd, is erg belangrijk. Manual Master is een belangrijk middel waarin al deze afspraken, procedures en protocollen zijn vastgelegd. Dit ICT middel voldoet niet aan de wensen en eisen, die Altrecht stelt en ook zou moeten stellen. Goede ICT ondersteuning zou nog meer verschil kunnen maken en wellicht een beter resultaat kunnen geven. Indien een ICT middel goed ingezet wordt kan dit ten goede komen aan de borging van een verandering. Het zou een belangrijke rol kunnen spelen bij het continue verbeteren. Deze slag moet Altrecht nog maken.

#### *5.3.2 Het niet-technische aspect van HKZ*

Met het niet-technische aspect van HKZ wordt met name de cultuur, de mentaliteit en het perspectief, van waaruit naar het model door de organisatie en de medewerkers gekeken wordt, bedoeld. De normen en waarden, die het HKZ model uitdraagt, zijn uiteindelijk gericht op het handhaven en verbeteren van de kwaliteitsverbetering binnen een organisatie. Dit zou in de cultuur van een bedrijf moeten zijn terug te vinden. De mentaliteit om continue te willen verbeteren moet bij alle medewerkers aanwezig zijn. In deze alinea gaan we dieper in op dit niet-technische aspect van HKZ.

#### Onvoldoende bewustwording van de meerwaarde van HKZ

Steeds meer wordt gebruik gemaakt van de PDCA cyclus binnen Altrecht. Volgens meerdere respondenten is dit een positieve verandering naar aanleiding van HKZ. Er wordt door een meerderheid van de respondenten ook verondersteld dat dit is terug te zien op alle lagen in de organisatie. Volgens een aantal respondenten is men meer bewust geworden van de doelstellingen van HKZ. Er worden afspraken gemaakt, procedures zijn beschreven en er worden verbeteracties bedacht. Een enkele respondent benadrukt dat een bepaalde mate van zorgvuldigheid bij het vastleggen essentieel is. Het vastleggen is niet alleen voor de medewerker zelf maar voor de gehele organisatie erg nuttig. Op deze manier is er volgens enkele respondenten sprake van continue verbetering. Er wordt vanuit het management meer gestuurd op processen en door de interne audits ontstaat handhaving van deze processen. Door de belangrijke rol van het management echter is dit per afdeling verschillend.

Respondent 5: *“Ik denk ook dat je bewuster bent van als je die dingen op papier zet, dat dat niet alleen voor jezelf is, maar ook voor de wereld om je heen. Nou dat maakt dat je er zorgvuldiger mee omgaat, in ieder geval je dwingt jezelf er zorgvuldiger mee om te gaan.”*

Respondent 9: *“Volgens mij ben je daar nooit helemaal klaar mee. Want het is natuurlijk een voortdurend proces, dat blijven verbeteren. Uiteindelijk loop je natuurlijk wel ergens tegen een grens aan, maar binnen Altrecht en ook binnen onze afdeling zijn we daar ook een heel eind mee op weg maar we zijn er nog niet.”*

Zoals al eerder gezegd werd tijdens de invoering het HKZ-model als doel ervaren door de respondenten en niet als middel. Na de certificering kwam volgens een aantal respondenten hierin verandering in. Enkele respondenten vertellen dat de werking, en daarmee borging, van het HKZ-model eigenlijk pas in gang is gekomen na de certificering.

Respondent 9: *“Nu hebben we leuk dit certificaat, we hebben eigenlijk gedaan volgens de regeltjes van HKZ wat we moesten doen. Maar nu begint het pas. Dus eigenlijk is het pas na de certificering van HKZ in beweging gekomen wat mij betreft.”*

Verschillende respondenten leggen uit dat, na het behalen van het certificaat, de organisatie beter in staat was om in te zien dat zij een aantal zaken op orde hebben gekregen door middel van HKZ. De implementatie van HKZ stond met name ten dienste van het certificaat en vervolgens is volgens enkele respondenten de inzet van HKZ steeds meer gericht op verbetering van kwaliteit. Hierbij stellen ze zichzelf eerst de vraag wat HKZ zou opleveren en hoe hiervan gebruik kon worden gemaakt er gebruik van gemaakt kon worden.

Respondent 9: *“Daar moest alles aan gedaan worden om dat doel te bereiken, die certificering. Maarja dat heeft wel consequenties gehad dat je met name met het praktische bezig bent geweest en niet van: ‘goh, wat betekent dit nu precies voor ons en hoe gaan we dat invoegen of toepassen, hoe gaan we er gebruik van maken’. Dat is pas later prominenter in beeld gekomen.”*

Volgens meerdere respondenten zou het model dus beter als een middel ingezet kunnen worden om de kwaliteit van zorg te verbeteren. Bij de meeste werknemers is dit besef pas na het behalen van het certificaat gekomen omdat de certificering in eerste instantie het belangrijkste leek. Daarna zijn de medewerkers pas gaan nadenken over wat het HKZ-model inhoudt, wat het zou kunnen opleveren voor Altrecht en hoe het in de organisatie ingebed zou moeten worden.

De meeste respondenten zijn zich min of meer goed bewust van de technische veranderingen, die het HKZ model met zich mee heeft gebracht. Zoals gezegd, lijkt Altrecht door het HKZ-model transparanter te zijn geworden. Het lijkt er niet op dat de respondenten ook HKZ als het middel zien wat de kwaliteit van zorg kan verbeteren. Het verbeteren van de kwaliteitsverbetering vergt binnen Altrecht een passende cultuur en mentaliteit. Respondenten

behoren meer bewust te zijn van de meerwaarde van HKZ, waardoor zij zelf zien wat verbeterd moet worden en hiermee aan de slag kunnen.

### Nog geen 'way of life'

Een respondent legt uit dat Altrecht en het HKZ certificeringstraject lange tijd als twee aparte zaken werden gezien. Nu is het een meer logisch onderdeel van het werk, een 'way of life'. Deze verandering is volgens hem/haar gekomen door onder andere 'het beestje niet meer bij de naam noemen'. Op een gegeven moment is men gestopt het woord 'HKZ' te gebruiken omdat het als je 'gewone werk' wordt gezien. Het moet onderdeel zijn van je werk, zonder dat het er los van staat, het moet logisch zijn.

Respondent 8: *"En waar we vrij snel mee begonnen zijn, is de hele kreet HKZ niet meer te gebruiken, want het is niet iets apart, het is gewoon, communicatie aan cliënten is niet HKZ, het iets wat je moet doen en er is toevallig ook een norm over."*

Een andere respondent legt uit dat hij/zij eigenlijk de taak heeft om een actieverbeterlijstje bij te houden waarmee hij/zij fouten en dergelijke opspoorde. Hij/zij kan dit goed verweven in zijn/haar oorspronkelijke takenpakket, dus het wordt niet per se los van elkaar gezien door hem/haar. Hij/zij begrijpt ook dat dit de organisatie zou kunnen helpen om te verbeteren, maar vraagt zich daarbij nog steeds af of dit ook wel echt nodig is. En dit geldt wat hem/haar betreft ook voor de medewerkers op de werkvloer. Zij zien niet altijd wat het oplevert.

Respondent 4: *"Nouja, je kan pas ergens achter staan als je echt zegt van: 'daar hebben we wat aan'. En dat is nou wel eens de vraag en dat geldt ook bij de medewerkers: 'wat hebben we er aan'."*

Tijdens de implementatiefase heeft Altrecht zich veelal bezig gehouden met de actieverbeterlijstjes. Hierop stonden veel verbeterpunten, die gaandeweg steeds minder werden. Meerdere respondenten leggen uit dat, nadat de certificering was behaald, steeds minder verbeterpunten tijdens audits werden gevonden.

Respondent 4: *"Dus we hadden ongeveer honderd verbeterpunten. Uiteindelijk is er wel een heleboel mee gebeurd en is ontzettend veel weggewerkt. Ik merk eigenlijk in ieder geval in de proces-audits die daarna zijn geweest dat er niets nieuws meer uitkomt."*

Dus waar de respondenten in eerste instantie heel veel verbeterpunten gevonden hebben is dit na het behalen van het certificaat steeds minder geworden. Er wordt niet continue gezocht naar nieuwe verbeterpunten, maar er wordt met name gekeken of het opgestelde lijstje nog steeds afgevinkt kan blijven. Hieruit blijkt dat HKZ nog niet zodanig verweven is in de organisatie, dat het gezien mag worden als een 'way of life'. Meerdere respondenten twijfelen over het rendement van het systeem, waardoor het nog altijd los gezien wordt van elkaar. HKZ is nog steeds een onderdeel apart binnen Altrecht.

### Een lerende organisatie

Een meerderheid van de respondenten durft geen uitspraak te doen over andere onderdelen/afdelingen van de organisatie. Men heeft geen idee welke resultaten in de rest van de organisatie zijn behaald met betrekking tot de invoering van HKZ. Hieruit kan verondersteld worden verondersteld dat er niet tot nauwelijks onderling wordt afgestemd. Omdat in 2010 de keuze is gemaakt een instellingsbreed certificaat te behalen (in plaats van meerdere divisiecertificaten), zou men verwachten dat de afdelingen meer best practises gaan uitwisselen. Behalve het feit dat een instellingsbreed certificaat minder kosten met zich zal meebrengen, is de verwachting ook dat hierdoor meer interne uitwisseling zal ontstaan. Hierdoor zou Altrecht nog meer een lerende organisatie zijn.

Respondent 6: *“Een Altrechtbreed certificaat zou op die manier meer samenhang en meer uitwisseling van best practises opleveren. Dus eigenlijk leren van elkaar en daarmee alles verbeteren waar mogelijk.”*

### Samenvatting

Voor enkele respondenten is het gebruik van de PDCA – cyclus sinds de invoering steeds meer een gewoonte geworden. Men is zich meer bewust van de doelstellingen, die met elkaar worden afgesproken, procedures zijn beschreven en er worden verbeteracties bedacht. Enkele respondenten vertellen dat de werking, en daarmee borging, van het HKZ-model eigenlijk pas op gang is gekomen na de certificering. De medewerkers zijn nu voornamelijk gericht op de procedures, protocollen, processen en werkwijzen. Deze worden continue vastgelegd en onderhouden. Door naar een Altrechtbreed certificaat te gaan, verwacht Altrecht meer interne uitwisseling uit te lokken en daardoor nog meer een lerende organisatie te worden, waarbij continue verbeteren en het streven naar perfectie voorop staan.

Tijdens de interviews worden met name de technisch-rationele aspecten van het model aangehaald door de respondenten. De medewerkers richten zich nu, als het gaat om HKZ, met name op de procedures, protocollen, processen en werkwijzen. Ze richten zich op het vastleggen en het onderhouden ervan, maar zijn niet bezig om dat wat zij hebben vastgelegd te verbeteren. Een belangrijke meerwaarde van HKZ zou zijn wanneer medewerkers bewust zouden zijn van het feit dat zij degene zijn die de kwaliteit kunnen vergroten. Dat het protocol hen hierbij helpt, dus het middel is om te veranderen, om de kwaliteit te verbeteren. HKZ zou door Altrecht als een soort hulpmiddel moeten worden gezien om deze mentaliteitsverandering te bewerkstelligen en om iedereen bewust te maken met kwaliteitsverbetering bezig te zijn. Voldoende tijd, support van het management en een goede ondersteuning vanuit ICT zijn onder andere essentieel om dit te bewerkstelligen, maar, zoals genoemd, juist ook de problematische factoren in deze organisatie. Het model wordt nu technisch-rationeel ingezet door Altrecht, maar HKZ is een doel op zich geworden en geen middel. Het is nog geen ‘way of life’ voor de organisatie. Door het HKZ model zodanig in te bedden in de organisatie zou een mentaliteit- en cultuurverandering kunnen plaatsvinden. Medewerkers zullen dan de meerwaarde van het verbeteren van de kwaliteitsverbetering zien. Dit is echter nog een slag die bij Altrecht moet worden gemaakt.

De vraag is nu of gesproken mag worden van de borging van het HKZ model bij Altrecht. Kijkend naar het technische en niet-technische aspect van HKZ is gesteld dat met name het technische aspect geborgd is binnen de organisatie. Het niet-technische aspect is nauwelijks geborgd. De medewerkers richten zich op het vastleggen en onderhouden van procedures, protocollen, processen en werkwijzen. Ze zijn niet bezig om te verbeteren wat ze hebben vastgelegd. Dit duidt op statische borging van het technische aspect. Het niet-technische aspect is nauwelijks geborgd. Hieruit kan geconcludeerd worden dat er zeker geen sprake is van dynamisch borgen waarbij “de nieuwe werkwijzen, vaardigheden en processen niet alleen verankerd, geïntegreerd en geïnternaliseerd worden, maar ook als startpunt voor continue verbetering gezien worden” (Schouten, 2004). Naast de constatering dat niet of nauwelijks gereflecteerd wordt op het niet-technische aspect van HKZ, wordt zeker (nog) niet gereflecteerd op de methode, die is toegepast om het model te verankeren.

## 5.4 HRM beleid

Met HRM zou veel invloed op de borging van het HKZ model uitgeoefend kunnen worden. HKZ is bij Altrecht met name technisch-rationeel ingevoerd. De vraag is of dit te maken heeft met HRM, of Altrecht hier HRM bij inzet en hoe de koppeling is gemaakt met HRM bij de borging van het HKZ model. In dit hoofdstuk wordt eerst beschreven hoe HRM in de organisatie wordt ingezet en wat de respondenten onder het begrip HRM verstaan. Daarna wordt dieper ingegaan op de koppeling HRM met borging van veranderingen. Hoe het HRM beleid bij Altrecht in relatie tot de borging van veranderingen is ingezet, is in dit hoofdstuk nader uitgewerkt.

### 5.4.1 Het begrip HRM

Voorafgaand aan de interviews is kort uitgelegd wat onder HRM wordt verstaan. Hierbij is het Harvard en Michigan model als uitgangspunt aangehouden. De kernopgave van HRM zoals wordt weergegeven in het Michigan model (Fornbrun et al, 1984) en het Harvard model (Beer et al, 1984) is het realiseren van een balans tussen de doelstellingen en belangen van de organisatie met die van de medewerkers. De modellen stellen dat HRM beleid pas succesvol is als het geïntegreerd wordt met lange termijn, strategisch beleid voor het behalen van organisatiedoelen. Door de respondenten hiervan voorafgaand op de hoogte te brengen is getracht een duidelijke definitie van HRM binnen Altrecht neer te zetten. Voor dit onderzoek is het niet van belang te weten welke definitie de respondenten aan HRM zelf zouden toekennen. Wel is het van belang te weten hoe zij naar HRM kijken en of HRM op deze manier ook binnen Altrecht wordt gezien.

Opvallend tijdens de interviews was de onbekendheid met het begrip HRM. Het is nog een relatief onbekend begrip en er wordt (ter vergelijking) met name gesproken over P&O. Een aantal respondenten kenden het begrip HRM helemaal niet. Dit betrof zelfs ook een respondent met leidinggevende taken.

Respondent 4: *“Ik zou niet eens weten wat het allemaal inhoudt. Ik heb het ooit wel eens geleerd geloof ik en ik dacht dat het al een achterhaalde term was maar... blijkbaar niet.”*

Zes respondenten zijn vanuit hun functie of rol die ze hebben (P&O'ers en managers) veelal betrokken bij het HRM beleid van Altrecht. De overige vier (uitvoerende medewerkers en stafpersoneel) voelen zich niet (echt) betrokken bij dit beleid. Om een goed beeld te krijgen in hoeverre en op welke manier de respondenten HRM zien, is hen gevraagd de doelstelling en de rol van HRM te beschrijven. Ook zal worden ingegaan op de koppeling van het beleid met de praktijk.

### Rol van HRM

Alle respondenten zien de P&O afdeling, en daarmee het HRM beleid, bij Altrecht als een ondersteunende afdeling. Ook de P&O'ers omschrijven hun afdeling als zodanig en zien hun eigen taak als een ondersteunende rol.

Respondent 3: *"Dus wat wij doen binnen HR, is zorgen dat wij zo goed mogelijk de ondersteuning faciliteren, zodat uiteindelijk de kwaliteit van zorg beter wordt."*

Zoals hierboven genoemd is er één respondent die zich zeer bewust is van de rol van HRM in vergelijking met de rol van P&O. Hij/zij legt hierbij uit dat Altrecht een organisatie is waar P&O beter op de plaats is dan HRM vanwege de dienstverlening, de ontwikkelingsfase, financiële aspecten en arbeidsmarkttechnisch gerelateerd. Dat de P&O afdeling bij Altrecht dus ondersteunend is, is volgens hem/haar juist. Deze ondersteuning is met name gericht op de leidinggevenden, zoals het uitvoeren van personeelsbeleid, het verstrekken van informatie, het overnemen van zaken, het adviseren over de mogelijkheden binnen de kaders. Met andere woorden de primaire doelgroep voor P&O zijn de leidinggevenden en de primaire doelstelling is de ondersteuning van hen in hun werkzaamheden.

Daarnaast zijn er ook een aantal respondenten, die kritiek hebben op deze rol van P&O. Volgens hen is P&O te veel gericht op regels, procedures en regelgeving waardoor het reactief wordt ingezet. Het zou meer een voortrekkersrol moeten hebben, waarbij de visie en speerpunten gekoppeld worden aan de praktijk.

Respondent 2: *"Dat betekent voor je totale HRM beleid een visie: 'daar gaan we naar toe en dit vinden we speerpunten.' Maar ik vind dat hierin niet altijd meer de link wordt gelegd met wat in de praktijk gebeurt."*

### Afstemming beleid met de praktijk

Over het algemeen zijn de respondenten positief over het HRM beleid bij Altrecht. De afdelingen lijken zelf veel verantwoordelijkheden te hebben met betrekking tot HRM. De P&O afdeling is ondersteunend in de vorm van tools en advies aan de afdelingen. De managers lijken dit een prima systeem te vinden. Ze weten de juiste personen te vinden voor ondersteuning en krijgen dan tools en/of advies aangereikt.

Respondent 4: *"Waar ik mee te maken heb zijn soms hele praktische vragen waar ik bij P&O wel altijd terecht mee kan over: 'hoe zit dit of hoe werkt dat'."*

Toch is er ook enige kritiek op het beleid. Enkele respondenten missen de afstemming van P&O met de werkvloer. Drie respondenten geven aan niet goed genoeg bekend te zijn met HRM/P&O om te bepalen hoe ze het concreet in kunnen zetten. Daarnaast worden resultaten en inspanningen van het management verwacht, die niet altijd reëel zijn.

Respondent 9: *“De ondersteuning die wij soms zouden willen sluit nog niet altijd aan. Een voorbeeld zijn de jaargesprekken die gevoerd moeten worden en waar een target van 90% voor staat. Hier wordt je voortdurend mee op je nek gezeten. Begrijp me niet verkeerd, het is goed dat je wordt aangesproken op je verantwoordelijkheden, maar ik heb met een collega samen tachtig medewerkers waar we deze gesprekken mee moeten voeren, dat is enorm veel en dat gaat dan ten koste van de kwaliteit. Het wordt een doel op zich, om het maar te kunnen afvinken.”*

Het is opmerkelijk dat P&O bij bepaalde zaken, zoals hierboven ook genoemd, veel druk uitoefent op het management om bepaalde HR-taken op te pakken. Zoals respondenten zeggen, wordt het dan een doel op zich en gaat dat ten koste van de kwaliteit. Waar de P&O afdeling zichzelf als ondersteunend ziet, hebben zij hier dus ook een aansturende rol als het gaat om het behalen van bepaalde doelstellingen. Tegelijkertijd kan hieruit geconstateerd worden dat HRM niet geïntegreerd is in de organisatie. Het lijkt los te staan van het lange termijn, strategisch beleid van Altrecht voor het behalen van organisatiedoelen.

#### *5.4.2 De rol van HRM instrumenten bij de borging van HKZ*

Organisaties kunnen verschillende HRM instrumenten inzetten om veranderingen te bewerkstelligen en te borgen. Voorbeelden hiervan zijn: werving & selectie, inwerken, functionering- en beoordeling, beloning en training. Altrecht heeft ook verschillende HRM instrumenten, die worden gebruikt in de organisatie. In deze paragraaf wordt dieper ingegaan op de genoemde standaard tools van HRM. Vervolgens wordt een koppeling gemaakt met de borging van HKZ. Heeft Altrecht HRM tools ingezet om de borging van het HKZ te beïnvloeden?

##### *Werving en Selectie*

Werving en selectie zijn twee werkprocessen, die binnen Altrecht worden uitgevoerd om de juiste hoeveelheid personeel op de juiste plek te hebben. De eindverantwoordelijkheid ligt in de lijn bij de afdeling zelf. Er is een standaard beleid geschreven in de regeling Werving & Selectie (Altranet Altrecht, 2007). Bij navraag aan de respondenten echter blijkt dat iedere afdeling dit op haar eigen manier uitvoert. Volgens een meerderheid van de respondenten worden aspecten van het HKZ model in deze werkprocessen niet meegenomen. ‘Protocollair kunnen werken’ zou bijvoorbeeld opgenomen kunnen worden in de vacatureteksten, als onderligger voor HKZ en voor het verbeteren van kwaliteit. Dit is nu niet het geval.

Respondent 10: *“Er wordt geen rekening gehouden met aspecten van het HKZ-model, bijvoorbeeld in het functieprofiel of functietypering, zoals bijvoorbeeld protocollair kunnen werken. De competentieprofielen worden overigens wel gehanteerd bij de aanname gesprekken om te kijken of mensen aan die competenties voldoen.”*

In de regeling Werving & Selectie van Altrecht (2007) staat beschreven welke procedures en afspraken zijn gemaakt ten behoeve van deze werkprocessen. In de regeling worden de taken en verantwoordelijkheden met betrekking tot werving en selectie benadrukt en ook op inhoud wordt vermeld wat in deze werkprocessen gedaan wordt. Interne werving heeft bijvoorbeeld altijd voorrang op externe werving. Bij het stellen van een vacature wordt altijd als eerste een functieprofiel opgesteld onder vermelding van het volgende: de kerntaken, de functienaam, de functie-eisen, noodzakelijke opleiding- en ervaringseisen, het competentieprofiel, de FWG indeling, het al dan niet tijdelijke karakter van het dienstverband en eventueel bijzondere eisen aan de persoon van de kandidaat (sekse, allochtone herkomst et cetera), de plaats in de organisatie, de afdeling/team, de regio waarin en de standplaats(en) van waaruit de werkzaamheden in beginsel worden verricht. Dit is gelijk aan de manier waarop HKZ het in haar normen heeft opgenomen. HKZ stelt bijvoorbeeld ook dat bij het werven van medewerkers van tevoren duidelijk moet zijn, welke eisen aan de kandidaten gesteld worden en welke fasen het selectieproces kent (Stichting HKZ, 2002). Altrecht beschrijft in haar regeling uitgebreid de selectieprocedure en zelfs op welke momenten de nieuwe kandidaat of betrokkene terugkoppeling mag verwachten.

Ook stelt HKZ bijvoorbeeld dat voor alle functies, inclusief de functies van vrijwilligers en stagiairs, een actuele functie- en taakomschrijving, waarin de hoofdtaken, de verantwoordelijkheden, bevoegdheden en de vereiste kwalificaties vastliggen, opgesteld moet zijn (Stichting HKZ, 2002). Dit sluit aan op de doelstelling van Altrecht. In de functietyperingen heeft Altrecht het volgende vastgelegd: kern van de functie, plaats in de organisatie, resultaatgebieden, uitwerking in resultaten, functie-eisen waarbij kennis, zelfstandigheid, sociale vaardigheden, risico's, verantwoordelijkheden en invloed, uitdrukkingsvaardigheid, bewegingsvaardigheid, oplettendheid en overige functie-eisen zoals bijvoorbeeld geduld en doorzettingsvermogen, systematisch en ordelijk, integriteit en betrouwbaarheid etc. en de inconvenienten.

De kern van de HKZ benadering, waarbij continue leren voorop staat, komt in de regeling, dus op papier, wel terug. In de praktijk echter lijkt de uitvoering van deze regeling sterk afhankelijk van de managers. Ook niet alle respondenten zijn van deze regeling op de hoogte hetgeen de twijfel oproept of deze regeling ook nageleefd wordt zoals beschreven staat, of bewustwording aanwezig is en of aansluiting op de kern van HKZ bestaat. Onbewust heeft het HRM instrument werving en selectie dus zeker invloed op de borging van het HKZ model. In het geval van Altrecht lijkt deze invloed niet bevorderend voor de borging.

### Inwerken

HKZ stelt in haar certificatieschema dat organisaties, om te bewerkstelligen dat nieuw personeel ook in de praktijk aan de eisen voldoet, een inwerkprogramma moeten opstellen. Dit inwerkprogramma moet ten minste de te behandelen items, de evaluatiemomenten en de toetsingscriteria van evaluatiepunten bevatten (Stichting HKZ, 2002). Een enkele respondent vertelt dat dit bij Altrecht ook is vastgelegd voor HKZ. Het betreft een algemene richtlijn, waaraan een inwerkprocedure moet voldoen. De afdeling organiseert de invulling hiervan zelf. Dit sluit in principe nog steeds aan bij de normen van HKZ.



Respondent 3: *“De introductie op de afdeling wordt door de afdeling zelf georganiseerd. We hebben dat ook in HKZ vastgelegd, er is een soort algemene richtlijn van waar een inwerkprocedure aan moet voldoen. En daarvan hebben we ook gezegd, op de afdeling moet dat allemaal geregeld worden. En daarmee is het rond, hoop ik.”*

Het inwerken van nieuwe medewerkers bij Altrecht is volgens alle respondenten per afdeling heel verschillend ingericht. Er is wel een standaard en verplichte introductiebijeenkomst vanuit Altrecht georganiseerd. Op deze dag komt onder andere iemand van de OR iets vertellen, er wordt verteld over thema's zoals bejegening, een directeur komt iets over zijn/haar divisie vertellen en er wordt een algemeen verhaal verteld over waar je wat kan vinden. Op deze dag wordt, voor zover de respondenten dit kunnen beoordelen, niets verteld over HKZ zelf. Met deze introductiebijeenkomst wordt getracht nieuwe medewerkers wegwijs te maken binnen Altrecht en kennis te laten maken met de visie, missie en doelstellingen van Altrecht, waarbij specifieke thema's als bejegening worden besproken. Deze dag bindt de nieuwe medewerkers aan de organisatie en wordt ook uitgelegd wat Altrecht verstaat onder de juiste dienstverlening voor haar cliënten. Hier kan een positieve koppeling gemaakt worden met borging van HKZ, waarbij verbetering van kwaliteit door het centraal stellen van de dienstverlening voorop staat.

Het inwerken gebeurt op de afdeling zelf. Waar de ene respondent veel zelf moest uitzoeken is de ander aan de hand meegenomen in de organisatie en wegwijs gemaakt door zijn/haar collega's.

Op die ene uitzondering na, ziet geen enkele respondent verband met HKZ. HKZ wordt bijvoorbeeld ook niet specifiek toegelicht tijdens het inwerken van een nieuwe medewerker.

### Functionering – en beoordeling

Het nieuwe functiehuis van Altrecht komt het meeste aan bod tijdens de interviews, wanneer het om HRM instrumenten gaat. Met dit nieuwe functiehuis wordt meer resultaatgericht gewerkt en zijn verantwoordelijkheden, taken en resultaatgebieden voor alle medewerkers beschreven. Dit is in het stuk over werving en selectie ook gedeeltelijk beschreven. Tot ongeveer 2007 had Altrecht zo'n 1000 functietyperingen. Deze zijn sindsdien door P&O fors verminderd naar ongeveer 200. Daarnaast zijn de typeringen gekoppeld aan prestatie- en competentie management. Het doel is om met iedere medewerker prestatieafspraken te maken en op deze manier de functionering- en beoordelingsgesprekken in te steken.

Respondent 1: *“Er waren heel veel functietyperingen, iets van duizend geloof ik, en nu heel veel minder. Ze zijn veel algemener gemaakt. Ze zijn nu resultaatgericht gemaakt en gekoppeld aan competentieprofielen en competentie-ontwikkelgesprekken.”*

HKZ stelt in haar normen dat het van belang is dat binnen de organisaties onder andere functionering- en beoordelingsgesprekken met alle medewerkers moet worden gevoerd. Een instelling moet ervoor zorgen dat duidelijk is welke eisen aan het handelen worden gesteld en

dat medewerkers bekwaam en bevoegd zijn. De toetsingsmethode en –frequentie kan de instelling zelf bepalen (Stichting HKZ, 2002).

Met het nieuwe functiehuis lijkt Altrecht op papier goed aan de normen van HKZ te voldoen. In de uitvoering van het nieuwe functiehuis worden, met name door de managers onder de respondenten, nog wel wat obstakels ervaren. Dit heeft te maken met het feit, dat van de managers wordt verwacht dat zij een target halen van het aantal gevoerde gesprekken in het jaar. Dit behaalde percentage zou in 2010 negentig procent moeten zijn, maar was volgens een respondent niet reëel vanwege het feit, dat hij/zij dan veertig gesprekken per jaar hierover moet voeren. Dit is volgens hem/haar echt te veel en op deze manier wordt het een doel op zich om het target te halen. Hij/zij wil dit zorgvuldig aanpakken maar merkt dat het target nu meer leidend is in plaats van kwaliteit. Hier lijkt het middel weer een doel op zich te zijn geworden.

Ook door het soort dienstverlening van Altrecht is het heel lastig om de juiste prestatieafspraken te maken. Een kliniek verwacht hele andere competenties van een medewerker dan van een medewerker op een ambulante afdeling. De prestatiegesprekken zijn daarom nog niet van de grond bij Altrecht. Uiteindelijk is het de bedoeling om ook beloningscomponenten te koppelen aan deze prestatiegesprekken. Dit is nu allemaal niet aan de orde.

Respondent 1: *“Binnen een kliniek voor een verpleegkundige is het veel lastiger om een prestatieafpraak te maken dan binnen een ambulante afdeling. Binnen een ambulante afdeling kun je zeggen: dit is jouw aantal cliënten die je moet spreken op een dag of binnen een kwartaal en als dat niet gebeurt dan...”*

Volgens twee respondenten, een P&O'er en een manager, heeft het nieuwe functiehuis zeker te maken met HKZ. Het functiehuis is een aspect wat door HKZ versneld is georganiseerd en geregeld. HKZ heeft bijvoorbeeld ook als voorwaarde gesteld dat in ieder personeelsdossier een taakfunctiebeschrijving aanwezig moest zijn. Dit heeft Altrecht opgestart. Er kan gesteld worden dat HKZ dus invloed heeft gehad op dit HRM instrument. Het instrument heeft met name invloed uitgeoefend bij de managers met betrekking tot de borging van HKZ. Managers zijn essentieel in de functionering en beoordeling van medewerkers. Altrecht heeft een systeem bedacht wat praktisch onuitvoerbaar lijkt en managers niet meekrijgt in de systematiek. Hiermee heeft het onbewust negatieve invloed op de borging van het HKZ model.

### Beloning

De beloningsinstrumenten, die ingezet kunnen worden, zijn salaris, extra periodieken, bonussen, gratificaties en arbeidsmarkttoelagen ([www.awvn.nl](http://www.awvn.nl)). Zoals hierboven genoemd is Altrecht bezig om beloning te koppelen aan prestaties van medewerkers. Deze worden objectief gemaakt door prestatie- en competentie management. Vanwege de genoemde redenen is dit nog niet van de grond gekomen en worden de medewerkers nu niet op die manier beoordeeld en beloond. Zoals bij vele, zo niet alle, zorginstellingen is bij Altrecht sprake van een collectieve arbeidsovereenkomst. Bij Altrecht wordt de CAO Geestelijke Gezondheidszorg gehanteerd. Deze CAO is nu bepalend voor de beloning van inzet en prestaties van medewerkers. Aan een

functietypering hangen wel functiewaarderinggroepen (FWG) van de CAO hetgeen betekent dat beloning afhankelijk is van de functie. In principe zijn deze functiewaarderinggroepen gekoppeld aan opleiding en werkervaring. Volgens enkele respondenten kunnen mensen, die 'echt heel goed functioneren beroep doen op een extra periodiek. Welke criteria hiervoor gehanteerd worden zijn niet objectief gemaakt en onduidelijk. Ook kennen niet alle respondenten deze mogelijkheid van salarisopslag. Een meerderheid van de respondenten vertellen hoe vast de CAO binnen de organisatie ligt. Hiervan wordt eigenlijk nooit afgeweken.

Respondent 2: *“Je moet van goede huize komen om twee periodieken toegekend te krijgen. De CAO ligt heel erg vast.”*

Respondent 4: *“Daar houdt de organisatie strak de hand op. Je hebt of krijgt geen ruimte om te onderhandelen over salarissen. “*

Een P&O adviseur beschrijft de mogelijkheid om een gratificatie toe te kennen. Hiervoor is wel een beleid geschreven waarin wordt vermeld onder welke voorwaarden de medewerker hierop recht heeft en hoe je hier mee omgaat als organisatie/manager. Andere respondenten noemen deze mogelijkheid niet. Er wordt niet of nauwelijks gebruik van gemaakt.

Volgens de respondenten is beloning niet ingezet om HKZ te borgen. Andersom heeft HKZ ook geen invloed gehad op dit instrument. Er is op geen enkele wijze een extra beloning geweest voor medewerkers die zich (extra) hebben ingezet voor HKZ. Zoals gezegd moet je 'van goeden huize komen' om extra periodieken toegekend te krijgen. Een medewerker die heel erg gericht is op verbetering van kwaliteit van zorg en zich hierbij onderscheidt zal alsnog niet snel in aanmerking komen voor extra salaris of andere beloningsmogelijkheden. Dit is tegenstrijdig met de HKZ systematiek. Onbewust heeft de beloningssystematiek binnen Altrecht dus ook invloed op de borging van het model. Waar medewerkers gestimuleerd moeten worden om hun kwaliteit van werken, handelen te verbeteren, zullen zij hiervoor ook beloond moeten worden.

### Training

In het boek Certificatieschema versie 2002 van Stichting HKZ wordt het volgende gezegd over deskundigheidsbevordering: *‘Personeel dat invloed heeft op de kwaliteit van de zorgverlening moet bekwaam zijn. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om personeel in de directe zorguitvoering, maar ook een interne auditor heeft invloed op de kwaliteit.’*

Op dit gebied heeft Altrecht veel aansluitingen met HKZ. Deskundigheidsbevordering wordt door meerdere respondenten genoemd waarbij het aanbieden van opleidingen en trainingen centraal staat. Er is een Altrecht Academie, die het aanbod in opleidingen en cursussen voor medewerkers verzorgt.

Respondent 3: *“De Altrecht Academie bestaat sinds twee en een halfjaar om te zorgen dat we interne opleidingen kunnen aanbieden. We proberen dat steeds meer te professionaliseren, dus dat betekent ook dat er agressietrainingen en dergelijke standaard worden georganiseerd.”*

Voor de borging van HKZ zijn kwaliteitscoördinatoren en interne auditoren binnen Altrecht opgeleid. Er zijn trainingen bedacht door twee stafmedewerkers Kwaliteit. Zij geven deze trainingen ongeveer twee keer per jaar. Hierdoor wordt iedereen op dezelfde manier opgeleid voor de borging en toetsing van HKZ binnen Altrecht. In deze training worden de coördinatoren en auditoren opgeleid om interviews en enquêtes te kunnen afnemen. Ook moeten zij verbeterlijsten voor de verschillende afdelingen kunnen opstellen. Tevens wordt in deze training heel duidelijk gemaakt dat de coördinatoren en auditoren niet eindverantwoordelijk zijn voor het kwaliteitsbeleid, maar dat dit 'in de lijn' ligt bij de afdelingshoofden, teammanagers en aan de andere kant bij de divisiedirectie en Raad van Bestuur.

*Respondent 8: 'Het kwaliteitssysteem is van de lijn. Afdelingshoofden, teammanagers en aan de andere kant divisiedirectie en de Raad van Bestuur zijn verantwoordelijk. Dat slaan we tijdens die trainingen zowel van de kwaliteitscoördinatoren als van de auditoren er ook echt in. Het is niet jullie ding, dat gevoel hebben ze wel eens, maar het is echt van de lijn.'*

Opvallend is dus dat de coördinatoren en auditoren geen eindverantwoordelijkheid hebben en dat dit heel duidelijk bij het management in de organisatie ligt. Draagvlak binnen de organisatie voor deze functies, en dan met name op managementniveau, is van essentieel belang.

Een enkele respondent noemt 'het studieplein', waarin wordt bijgehouden wanneer medewerkers een training hebben gevolgd en of men nog bekwaam is. Volgens de respondent is dit iets wat van bovenaf als speerpunt is ingezet en waarvan vervolgens besloten is dat dit ergens geregistreerd moet worden. De respondent bedenkt zich tijdens het interview, dat dit te maken zou kunnen hebben met HKZ. De teamleider moet nu controleren of medewerkers registreren dat ze bekwaam zijn.

*Respondent 10: "Dat is van bovenaf zo'n speerpunt geweest, voorbehouden risicovolle handelingen, maar dat is ook weer ergens besloten dat dat dus ergens geregistreerd moet staan. Dus dan wordt dat uitgevoerd en dan moet de teamleider weer tot in den treure achter zijn medewerkers aan dat ze toch eindelijk dat, Edumaster heet dat dan, moeten invullen."*

Het vastleggen en bijhouden van medewerkers die bevoegd en bekwaam zijn, is inderdaad één van de vele normen van HKZ (Stichting HKZ, 2002). Altrecht heeft hier, door er een speerpunt van te maken, veel tijd en aandacht aan besteed. Een meerderheid van de respondenten noemt het aspect 'bevoegd en bekwaam zijn' tijdens het onderwerp over opleiden van medewerkers. Ook zijn zij allen van mening dat dit een goede beweging is, maar dat dit helaas praktisch onuitvoerbaar lijkt voor met name managers.

Het HRM instrument 'training' is op het gebied van interne auditoren en bekwaamheden van medewerkers heel bewust ingezet door Altrecht om HKZ te borgen. Dit heeft een positieve invloed gehad op de borging van het model. De aangestelde functionarissen hebben veel invloed gehad op de implementatie en borging van het model. De managers zijn echter eindverantwoordelijk en van essentieel belang in het gehele proces. Zij hebben een zeer belangrijke rol bij de borging van het model.

Samengevat zien twee van de respondenten totaal geen verband tussen HKZ en HRM. Een aantal respondenten zien het verband tussen HRM en HKZ met name in het technische aspect van HKZ. En dan zijn er twee respondenten die het omgekeerde effect zien. Dit is gebeurd tijdens de interviews. Bij twee respondenten waaronder een P&O'er en één afdelingsmanager ontstond het besef dat er tussen HRM en HKZ zeker een verband te vinden is. Hier hadden zij voor de interviews nog niet bij stil gestaan. Uitspraken als: 'Oh ja dat zou zeker verband kunnen hebben' of 'HKZ is zo gek nog niet' worden tijdens dit onderwerp bij deze drie respondenten meerdere malen aangehaald. Hierbij hadden (hebben) zij met name het idee dat HKZ invloed heeft (gehad) op het HRM beleid bij Altrecht. Dus bijvoorbeeld voldoen de normen, die HKZ heeft gesteld aan wat Altrecht haar personeel wil bieden, hoe ze hen op wil opleiden, inwerken, selecteren etcetera. Daarnaast moeten hierover richtlijnen, protocollen en processen worden beschreven aan, welke aan de HKZ normen moeten voldoen.

*Respondent 9: "Ja dan kom je een heel eind dat het allemaal wel een verband heeft met elkaar. Ja... het is wel heel erg leuk om daar zo over na te denken trouwens. Daar sta je nooit bij stil, dat soort dingen komen op je pad en daar ga je mee aan de slag. Maar dan sla je soms wel de stappen over om te bedenken welke relaties dat dan met elkaar heeft, hoe het elkaar versterkt of juist niet."*

Kijkend naar de standaard tools die hierboven zijn beschreven lijkt Altrecht geen enkele tool, op de training voor kwaliteitscoördinatoren, interne auditoren en de bekwaamheden van medewerkers na, bewust ingezet te hebben om de borging van het HKZ model te bewerkstelligen. HKZ heeft opvallend genoeg ook invloed gehad op enkele HRM tools, zoals bijvoorbeeld het versneld opzetten van een nieuw functiehuis en het vastleggen van een richtlijn voor het introductieprogramma.

Het is duidelijk dat HRM binnen Altrecht niet bewust is ingezet om het HKZ model te implementeren en te borgen. Overigens kan HRM ook onbewust invloed hebben op de borging van een verandering. Dit geldt voor, behalve training, alle besproken instrumenten, waarbij de invloed van de inwerkprocedure het meest aansluit op de kern van HKZ. De overige instrumenten lijken met name een tegenwerkende invloed te hebben op de borging van het HKZ model. Wanneer we breder naar HRM kijken, constateren we dat een aantal andere aspecten ook onbewust invloed hebben gehad. Dit is met name gericht op leiderschap en aansturing van de managers binnen Altrecht. Het is opvallend hoeveel invloed zij hebben gehad tijdens de implementatie, maar ook voor de borging, van het HKZ model. In de volgende paragraaf wordt hier verder op in gegaan.

#### *5.4.3 Rol van leiderschap en aansturing bij de borging van HKZ*

Leidinggevend zijn een terugkerend onderwerp in de interviews met betrekking tot HRM. Dit wordt ook in het vorige hoofdstuk duidelijk. Daarnaast is de rol van het management ook aan bod gekomen in paragraaf 5.2.3 bij de implementatie van het HKZ model. Hier is uitgelegd hoe belangrijk managers zijn in het implementatieproces. Dit geldt dus ook bij de borging van het model. Meerdere respondenten hebben uitgelegd hoe het veranderproces met name ook door

de managers van afdelingen is ingezet en welke invloed dit heeft gehad. Ook de managers onder de respondenten leggen uit hoe zij hier in hun rol mee zijn om gegaan. Alle respondenten delen de mening dat het management een cruciale rol speelt bij de borging van HKZ.

#### Duidelijke verwachtingen en informatievoorziening

Een belangrijke taak is het verdelen van de rollen en taken door het management. Het management heeft bij Altrecht van bovenaf de taak gekregen om HKZ door te voeren. Respondenten delen de mening dat het cruciaal is dat medewerkers weten wat er van hen wordt verwacht. Twee managers onder de respondenten leggen uit dat het hun taak was om de doelstellingen van HKZ door te vertalen naar de afdeling. Verschillende respondenten vertellen dat in hun team een aantal mensen bij elkaar zijn geplaatst waaronder bijvoorbeeld ook één kartrekker als verantwoordelijke. Ook speelt het management een belangrijke rol bij de informatievoorziening aan de gehele afdeling. Hoe meer het management de afdeling betrokken heeft vanaf het begin bij alle processen en beslissingen, hoe meer betrokken en op de hoogte deze afdelingen van het HKZ model zijn. Dit heeft een positieve invloed (gehad) op de borging van het model. Twee afdelingsmanagers vertellen bijvoorbeeld heel concreet hoe zij getracht hebben draagvlak op hun afdeling te creëren. Beiden hebben de afdeling meegenomen in het gehele proces van invoering door de taken te verdelen, processen gezamenlijk door te spreken, HKZ als een vast agendapunt in te voeren en alle medewerkers van informatie te voorzien.

#### Support voor kwaliteitscoördinatoren

Ook zijn voor het HKZ model nieuwe functionarissen aangesteld, namelijk kwaliteitscoördinatoren en interne auditoren. In principe heeft iedere afdeling binnen Altrecht sinds de invoering van HKZ een kwaliteitscoördinator. Hoe belangrijk het support van het management hierin is, is direct terug te zien in de uitvoering van de taak van de kwaliteitscoördinator. De kwaliteitscoördinator dient voldoende support te ontvangen van het management om zijn/haar taak op een goede en leuke manier te kunnen vervullen volgens de respondenten. De eindverantwoordelijkheid van kwaliteitsmanagement ligt bij de afdelingsmanager en er dient een goede samenwerking gevonden te worden in deze rolverdeling tussen de afdelingsmanager en de kwaliteitscoördinator. De ideale situatie volgens de meeste respondenten, is dat de kwaliteitscoördinator de afdelingsmanager adviseert en aanspreekt op dit gebied. Dit blijkt nog wel een heikel punt. Managers blijken niet altijd achter de rol/taak te staan. Het blijkt dat ze niet altijd luisteren naar de kwaliteitscoördinator en dat ze de verbeterpuntenlijsten of auditverslagen niet altijd serieus nemen. Indien de kwaliteitscoördinator niet serieus genomen wordt kan het frustrerend worden om de taak nog te moeten uitvoeren.

Respondent 6: *“Als ik kwaliteitscoördinator zou zijn, wat ik dan leuk zou vinden is dat je een schakel bent tussen de afdelingsmanager en de medewerkers en op die manier ook kan bijdragen aan het verbeteren van je afdeling. Wat er niet leuk aan is dat sommige managers gewoon nog niet, het HKZ denken gebruiken, en dat sommige kwaliteitscoördinatoren daardoor een beetje aan het leuren zijn en er bijvoorbeeld over een tijdje nog niks met de verbeterpunten gedaan is. “*

### Medewerkers motiveren

Het merendeel van de managers onder de respondenten vertellen hoe zij hun team hebben meegenomen in het gehele veranderingsproces en hoe belangrijk dit is (geweest) om mensen te motiveren.

Respondent 9: *“Dus worden een aantal momenten geprikt om daar uitleg en toelichting over te geven. Om ook gewoon de medewerker op werkvloer enigszins het proces te laten zien hoe het gelopen is tot waar we dan op dat moment staan en wat de vervolgstapen moeten gaan worden.”*

Om draagvlak te creëren bij het personeel is het belangrijk om medewerkers mee te nemen in alle veranderingen. Het management speelt hierbij een cruciale rol en zij moet ervoor zorgen dat de verandering onderwerp op de agenda blijft.

Respondent 5: *“Bij de implementatie is het cruciaal dat je mensen gewoon meeneemt in het proces. Dus dat je ze wel meenam in de ontwikkelingen die gaande waren. Dat hebben we ook regelmatig gedaan. En nu vind ik het belangrijk dat we daar een vast agendapunt van hebben zodat het besproken blijft.”*

De rol en taak van het management om medewerkers te motiveren is een veelgenoemd onderwerp tijdens de interviews. Verschillende respondenten noemen aandacht en waardering als belangrijke motiverende factor. De inzet van medewerkers, met betrekking tot HKZ, moet gewaardeerd en gehonoreerd worden. Er wordt genoemd dat medewerkers betrokken moeten worden bij het grote geheel en de aandacht moeten krijgen, die zij verdienen. Waardering moet expliciet uitgesproken worden volgens vele respondenten. Overigens is dit tegelijkertijd iets waarvan de meerderheid van de respondenten niet goed op de hoogte is of dit nu voldoende gebeurt.

### Samenvatting

De manier van aansturen en het leiderschap van managers binnen Altrecht hebben behoorlijke invloed gehad op de borging van het HKZ model. Met name in het verdelen van de taken en rollen op de afdeling, het support aan kwaliteitscoördinatoren en motiveren van de medewerkers zijn belangrijke issues geweest in de aansturing van managers om het model te kunnen borgen. Opvallend is dat hier iedere manager anders mee omgaat. Waar de ene manager veel aandacht heeft besteed aan het HKZ model heeft de andere er niet of nauwelijks aandacht aan besteed. Naast het besteden van aandacht aan het model, is het ook erg verschillend of deze aandacht met name gericht is geweest op het vastleggen van alle procedures, dus de technisch rationele kant van HKZ, of op het bewerkstelligen van een bewustwording, waarmee een mentaliteitsverandering en cultuuromslag zou kunnen plaatsvinden. Naast het technische en niet-technische aspect van HKZ is de borging van het model binnen Altrecht dus ook sterk afhankelijk (geweest) van de manier van aansturing en het leiderschap van managers.

## 6 Conclusie, discussie en aanbevelingen

### 6.1 *Introductie*

In dit hoofdstuk wordt een antwoord gegeven op de probleemstelling. De resultaten uit dit onderzoek zijn gekoppeld aan de concepten uit het theoretisch kader. Het doel hiervan is te kunnen vaststellen waar de resultaten afwijken van de reeds bestaande literatuur of deze juist bevestigen. Hierna volgt in paragraaf 6.3 een kritische reflectie op de beperkingen van het onderzoek en de maatschappelijke en wetenschappelijke waarde van het onderzoek. Tenslotte vindt u in de laatste paragraaf de aanbevelingen naar aanleiding van dit onderzoek.

### 6.2 *Conclusie*

In dit hoofdstuk wordt het antwoord gegeven op de hoofdvraag van het onderzoek. De deelvragen die zijn opgesteld geven een antwoord op deze probleemstelling. Deze worden eerst beantwoord alvorens de hoofdvraag beantwoord wordt.

*Deelvraag 1: Wat wordt verstaan onder het HKZ model en welke definitie wordt in de (vak)literatuur toegekend aan het begrip 'borging'?*

#### Het HKZ model

Op de website van HKZ wordt gesteld dat het keurmerk 'HKZ' een basisgarantie biedt voor kwaliteit en dat het voldoet aan eisen die vanuit de sector zelf, door financiers, cliënten en de overheid worden gesteld. De gecertificeerde instelling heeft het werk zodanig georganiseerd, dat aan alle voorwaarden is voldaan om optimale zorg te kunnen leveren. Het perspectief van de cliënt is daarbij altijd het vertrekpunt. Op de website wordt ook genoemd dat een organisatie die HKZ gecertificeerd is de zaken intern goed op orde heeft, de cliënten principieel centraal stelt, betrouwbare resultaten kan presenteren en voortdurend werkt aan het verbeteren van de zorg- en dienstverlening ([www.hkz.nl](http://www.hkz.nl)). Het HKZ model binnen Altrecht is voornamelijk gericht op gestructureerd en uniform werken. Het wordt een methodisch format of ook wel een besturingsmechanisme binnen Altrecht genoemd. Het model creëert een structuur waarin werkprocessen en procedures beschreven worden en controle, monitoren, handhaving en transparantie centraal staan. Primair is HKZ ingevoerd onder druk van de verzekeraar. Ook het verbeteren van de kwaliteit is een belangrijke drijfveer geweest. Door HKZ zou een verbetering in de kwaliteit van zorg moeten ontstaan. Het richt zich daarbij niet op de inhoud van de te leveren zorg, maar op de randvoorwaarden die hiervoor nodig zijn.

#### Borging

Er zijn in de literatuur meerdere opvattingen over de term 'borging'. Borging wordt steeds meer gezien als het criterium van effectieve implementatie (Grol en Wensing, 2001). In de literatuur wordt een onderscheid gemaakt in 'borging als eindpunt' en 'dynamisch borgen'.

- **Borging als eindpunt**

Grol en Wensing (2001) leggen de nadruk op borgen als eindpunt. Uiteindelijk is het doel van de verandering om deze te integreren in routines en te verankeren in de organisatie. Zij beschrijven een vijftal fasen waarmee dit bewerkstelligd kan worden, namelijk een oriëntatiefase en een inzichtfase, waarin medewerkers op de hoogte worden gebracht en de



toegevoegde waarde van de innovatie zullen ervaren. In de een acceptatiefase ontstaat motivatie om met de verandering aan de slag te gaan. Tijdens de vierde fase, de veranderingsfase, moet men de mogelijkheid krijgen de innovatie uit te proberen, te ervaren en benodigde vaardigheden aan te leren. In de laatste fase, behoud, wordt nadruk gelegd op het structureel inzetten van de nieuwe werkwijze en de fase van behoud. Dit kan zijn in bestaande protocollen of plannen. Hierbij is het van belang om te voorkomen dat medewerkers in de oude routines vervallen. Borgen als eindpunt kan ook als statisch borgen gedefinieerd worden. Het begrip is als volgt geoperationaliseerd: “de nieuwe werkwijzen, vaardigheden en processen verankeren in de organisatie, integreren in routines en internaliseren in het individu” (Schouten, 2004).

- Dynamisch borgen

Dynamisch borgen stelt dat gebeurtenissen niet zomaar te voorspellen zijn vanuit de inhoud van de innovatie en legt de nadruk op (collectieve) leerprocessen. Schouten (2004) ziet borgen niet als een eindpunt van een implementatieproces. Hij benoemt dat een verandering succesvol is, indien het resultaat van het ontwerpen, leren en inpassen, zodanig is, dat een structurele basis wordt gelegd voor toekomstige veranderingen naast het behouden van het gerealiseerde resultaat.

Dynamisch borgen is als volgt geoperationaliseerd: “de nieuwe werkwijzen, vaardigheden en processen niet alleen verankeren, integreren en internaliseren, maar ook als startpunt voor continue verbetering zien” (Schouten, 2004).

### *Deelvraag 2: Wat vinden de medewerkers van Altrecht van de borging van het HKZ model?*

De doelstellingen die gekoppeld zijn aan het implementeren en borgen van het HKZ model zijn gericht op het behalen van het certificaat voor de zorgverzekeraar en de verbetering in de kwaliteit van zorg. De vraag is of deze doelstellingen zijn behaald volgens de medewerkers en of dan gesteld kan worden, dat het HKZ model geborgd is, valt te bezien. Het model werd in eerste instantie als doel op zich ervaren. Het werd niet gezien als het middel wat een bijdrage zou leveren aan de kwaliteit van dienstverlening. Dit is niet ten goede van de borging geweest. Na de certificering is het besef ontstaan wat HKZ inhield en wat voor voordelen dit op zou kunnen leveren. Kijkend naar de resultaten, gericht op de implementatie en borging van HKZ, heeft de nadruk in principe op iedere afdeling gelegen op de procedures, protocollen en werkwijzen, het technisch-rationele aspect van HKZ. Bij dit technische aspect is het van belang dat alles vastligt, dat het onderhouden wordt en dat nog meer diepgang verkregen wordt in deze kwaliteit van werken. Het andere aspect is een meer niet-technische en gericht op een mentaliteit- of cultuurverandering. Hierbij is de vraag of gesproken kan worden van een ‘way of life’ essentieel. HKZ moet onderdeel zijn van het werk, zonder dat het er los van staat, het moet logisch zijn. Het technische aspect van protocollair werken, procedures en dus volgens een vast stramien werken, sluit niet aan op de niet-technische kant van HKZ, een gewoonte, een mentaliteit. Deze mentaliteit is (nog) niet geborgd bij Altrecht. Er kan gesteld worden dat Altrecht met name nadruk gelegd heeft op het technische aspect onder invloed van de zorgverzekeraar. Tegelijkertijd betekent dit dat geen aandacht is besteed aan de cultuur – en

mentaliteitsverandering die noodzakelijk is om de onderliggende normen en waarden van HKZ, zoals continue kwaliteitsverbetering, te kunnen borgen in een organisatie.

Kan er gesproken worden van de borging van het HKZ model binnen Altrecht? Kijkend naar het technische en niet-technische aspect van HKZ is gesteld dat met name het technische aspect geborgd is binnen de organisatie. Het niet-technische aspect is nauwelijks geborgd. De medewerkers richten zich op het vastleggen en onderhouden van procedures, protocollen, processen en werkwijzen. Ze zijn niet bezig om te verbeteren wat ze hebben vastgelegd. Dit duidt op statische borging van het technische aspect. Het niet-technische aspect is nauwelijks geborgd. Hieruit kan geconcludeerd worden dat er zeker geen sprake is van dynamisch borgen waarbij “de nieuwe werkwijzen, vaardigheden en processen niet alleen verankerd, geïntegreerd en geïnternaliseerd worden, maar ook als startpunt voor continue verbetering gezien worden” (Schouten, 2004). Naast de constatering dat niet of nauwelijks gereflecteerd wordt op het niet-technische aspect van HKZ, wordt zeker (nog) niet gereflecteerd op de methode die is toegepast om het model te verankeren.

*Deelvraag 3: In hoeverre worden HRM instrumenten binnen Altrecht bewust ingezet om het HKZ model te borgen?*

Altrecht zet verschillende HRM instrumenten in. De P&O afdeling is hier de bedenker voor en in de lijn bij het management ligt een eindverantwoordelijkheid om deze instrumenten ook daadwerkelijk te gebruiken. In het onderzoek is dieper in gegaan op de standaard tools, werving en selectie, inwerken, training, beoordeling en beloning binnen Altrecht. Al deze standaard tools lijken niet bewust ingezet om de borging van het HKZ model binnen Altrecht te bewerkstelligen. Echter hebben zij wel onbewust invloed op de borging van het HKZ model gehad.

*Deelvraag 4: Wat is de invloed van de HRM instrumenten op de borging van het HKZ model binnen Altrecht?*

Kijkend naar de standaard tools die zijn beschreven lijkt Altrecht geen enkele tool, op de training voor kwaliteitscoördinatoren, interne auditoren en de bekwaamheden van medewerkers na, bewust ingezet te hebben om de borging van het HKZ model te bewerkstelligen. HKZ heeft opvallend genoeg wel invloed gehad op enkele HRM tools, zoals bijvoorbeeld het versneld opzetten van een nieuw functiehuis en het vastleggen van een richtlijn voor het introductieprogramma.

Er is geconstateerd dat HRM binnen Altrecht niet bewust is ingezet om het HKZ model te implementeren en te borgen. Overigens heeft HRM wel onbewust invloed gehad op de borging van het HKZ model. Dit geldt voor, behalve training, alle besproken instrumenten waarbij de invloed van de inwerkprocedure het meest aansluit op de kern van HKZ. De overige instrumenten lijken met name een tegenwerkende invloed te hebben op de borging van het HKZ model.

Ook is geconstateerd dat een ander HRM aspect onbewust invloed heeft gehad op de borging van HKZ. Leiderschap en aansturing van de managers binnen Altrecht is zeer verschillend en bepalend (geweest) voor de borging van het model. Doordat leiderschap en aansturing van managers niet bewust als middel is ingezet voor de borging van HKZ heeft deze rol van managers overal een andere invloed gehad. Kijkend naar de succesfactoren die in de literatuur gevonden zijn voor HRM instrumenten bij de borging van veranderingen kan gesteld worden dat de empirie deze bevindingen bevestigt.

*Hoofdvraag: Wat is de rol van het HRM beleid binnen de GGZ-instelling, Altrecht, bij de borging van het HKZ model?*

Vanwege de druk van de verzekeraar, om de HKZ certificering in korte tijd voor elkaar te krijgen, heeft Altrecht tijdens de implementatie vooral ingezet op het technisch regelen van HKZ. Alle procedures, protocollen en werkwijzen zijn beschreven. Altrecht heeft geen aandacht besteed aan de attitude van medewerkers in dit proces. Er is in eerste instantie nauwelijks mentaliteitsverandering opgetreden waardoor medewerkers HKZ zouden zien als een middel om zichzelf continue te verbeteren. Waar de protocollen als doel gediend hebben om het certificaat te halen, worden ze ook na deze certificering niet gezien als het middel om continue te verbeteren en de kwaliteit van dienstverlening te verbeteren. Er is sprake van een doel-middelverschuiving binnen Altrecht. Ze gebruiken procedures waarbij dit gebruik het doel op zich is geworden en niet gezien wordt als het middel om de kwaliteit te verbeteren. Het is bureaucratisering van een proces, zonder dat het gericht is op kwaliteit. Dit duidt op statische borging van het technische aspect van HKZ. Medewerkers zijn niet met kwaliteit bezig maar met het 'bouwen' van HKZ. Dit is in een later stadium wel wat veranderd. De eerste stap van bewustwording, waarbij het HKZ model gezien wordt als een middel is ontstaan. Dit is nodig om kwaliteitsverbetering te bewerkstelligen. Echter is hier geen uitvoering aan gegeven binnen Altrecht en zien zij HKZ model niet als een middel om zichzelf daadwerkelijk continue te verbeteren. Van dynamische borging kan dan ook niet gesproken worden. Naast de constatering dat niet of nauwelijks gereflecteerd wordt op het niet-technische aspect van HKZ, wordt zeker (nog) niet gereflecteerd op de methode die is toegepast om het model te verankeren.

HKZ is geen integraal onderdeel geworden van de organisatie. Het is als een apart onderdeel van de organisatie in stand gehouden door de individuen, maar ook door de organisatie zelf. De doelstellingen van HKZ zijn niet gekoppeld aan de strategische doelstellingen van Altrecht. HKZ is een apart terrein waarbij de structuur met name technisch- rationeel is ingezet. Dit is niet gekoppeld aan de andere terreinen waar Altrecht zich mee bezig houdt. Een individuele medewerker heeft zijn/haar eigen werk en daarnaast HKZ. Een protocol wordt opgesteld voor de verzekeraar, maar niet als middel om zichzelf continue te verbeteren. Een P&O'er ziet tijdens het interview een verband, waarbij HKZ ondersteunend zou kunnen zijn aan HRM. HKZ staat los van het personeelsbeleid. HKZ zou op de organisatie moeten 'vallen' waardoor het geïntegreerd is in alle werkprocessen en geen losse wereld meer is binnen de organisatie.

Het HRM beleid lijkt bij Altrecht los te staan bij de borging van HKZ. Er is geen verband gevonden waarbij HRM bewust is ingezet door Altrecht en daarmee een belangrijke invloed uitoefent om HKZ binnen de organisatie te verankeren. Onbewust heeft het HRM/P&O beleid van Altrecht zeker invloed (gehad) op de borging van het HKZ model. Dit is met name gericht op leiderschap en aansturing van de managers binnen Altrecht. Het is opvallend hoeveel invloed zij hebben gehad tijdens de implementatie, maar ook voor de borging, van het HKZ model. Met name het verdelen van de taken en rollen op de afdeling, het support aan kwaliteitscoördinatoren en motiveren van de medewerkers zijn belangrijke onderwerpen geweest om het model te kunnen borgen. Opvallend is de rol die iedere manager hierbij heeft gespeeld. Enkele managers hebben veel aandacht besteed aan de implementatie en borging van het model. Anderen hebben dit juist niet gedaan. Naast het technische en niet-technische aspect van HKZ is de borging van het model binnen Altrecht dus ook sterk afhankelijk (geweest) van de manier van leidinggeven van managers. Voor de borging van het HKZ model binnen Altrecht is het van belang dat het model geïntegreerd is in de organisatie, gekoppeld is aan de organisatiedoelstellingen en door middel van de juiste aansturing van managers wordt ingevoerd.

### 6.3 *Discussie*

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek kritisch beoordeeld. Er wordt bepaald wat voor- en nadelen zijn en op welke wijze eventuele beperkingen zijn ondervangen. Vervolgens wordt de maatschappelijke en wetenschappelijke waarde van het onderzoek nader toegelicht.

In dit onderzoek is getracht nieuwe ontdekkingen te doen over welke rol HRM zou moeten spelen bij het implementeren en borgen van een kwaliteitsmodel zoals HKZ. Uit het onderzoek blijkt dat HRM bewust, maar ook onbewust invloed kan hebben op de borging van een kwaliteitsmodel. In de literatuur is met name de koppeling tussen HRM uitkomsten en borging van veranderingen gevonden. Er is niet zozeer gevonden in de literatuur welke invloed een organisatie met haar HRM beleid kan uitoefenen voor de borging van een verandering.

In dit onderzoek is een verband gevonden met de rol van managers, het leiderschap van deze doelgroep en de manier van aansturen bij de borging van een verandering. Met name het verdelen van de taken en rollen op de afdeling, het support aan specifieke functionarissen aangesteld voor de verandering en het motiveren van de medewerkers zijn belangrijke onderwerpen om een kwaliteitsmodel te kunnen borgen. Echter in het theoretisch kader van dit onderzoek wordt minimaal in gegaan op het leiderschap en de aansturing van managers. Het is daarom niet gelukt om de empirie aan de theorie te toetsen. Echter is dit een mooi startpunt voor vervolgonderzoek.

Daarnaast blijkt uit de literatuur dat de rol van HRM beleid in een organisatie geïntegreerd moet zijn met lange termijn, strategisch beleid voor het behalen van organisatiedoelen. In dit onderzoek wordt ook voor de borging van een verandering geconstateerd, dat de rol van het HRM beleid binnen een organisatie een belangrijke kwestie is. Indien een verandering, zoals een kwaliteitsmodel, geborgd moet worden is het van belang dat HRM dus geïntegreerd is met het overige strategische beleid van een organisatie. Immers als er geen draagvlak is in alle

lagen van de organisatie is het zeer de vraag of een verandering geborgd wordt binnen een organisatie. HRM beleid wat niet geïntegreerd is in de organisatie kan niet ingezet worden als een middel om ander beleid te integreren. De vraag waar het HRM beleid zich op zou moeten richten bij de borging van veranderingen is complex. Zou dit gericht moeten zijn op het technische of niet-technische aspect van een kwaliteitsmodel? Moet het HRM beleid zich richten op het vastleggen van procedures, protocollen en werkwijzen of op het bewerkstelligen van een bewustwording, waarmee een mentaliteitsverandering en cultuuromslag zou kunnen plaatsvinden? Deze ontdekkingen en vragen geven vernieuwend inzicht en nodigt uit om vervolgonderzoek te doen.

### Beperkingen van het onderzoek

Er is een beperkt aantal, namelijk tien respondenten, geïnterviewd. De respondenten zijn geselecteerd op basis van hun betrokkenheid en directe ervaring met HRM en HKZ. Aan de hand van beleidsdocumenten is een keuze gemaakt in functionarissen die geïnterviewd moesten worden. Het aantal respondenten per functie is niet groot. Wanneer er meer interviews en observaties plaats zouden hebben gevonden, zou dit geresulteerd hebben in meer data. Hiermee zou de betrouwbaarheid vergoot kunnen worden, omdat waarnemingen daarmee gerepliceerd kunnen worden. Daarnaast zou dit hebben geleid tot hogere validiteit, omdat dit meer mogelijkheden biedt de tussentijdse interpretaties te toetsen. Het principe van goed kwalitatief onderzoek is dat men doorgaat met verzamelen van data tot hier geen nieuwe informatie meer krijgt (verzadiging). Gezien het beperkte tijdsbestek van het onderzoek was dit niet mogelijk. Daarnaast is gebleken dat het aantal interviews voldoende informatie heeft gegeven om vanuit verschillende perspectieven te kunnen kijken naar de vraagstelling.

Een andere beperking is dat de toewijzing van respondenten voor interviews is overgelaten aan Altrecht zelf. De persoon die dit binnen Altrecht heeft gedaan kende de onderzoeksvraag en kent ook de mensen die hij heeft toegewezen. De persoon zou hiermee sturing kunnen geven aan het onderzoek. De interviews en daarmee de resultaten zouden een vertekend beeld kunnen geven van de werkelijkheid. Echter is dit ondervangen door de mogelijkheid om ongeveer twintig personen te kunnen selecteren waarvan tien respondenten daadwerkelijk geïnterviewd zijn.

De keuze voor een case study bleek de juiste onderzoeksstrategie. Hierdoor kon heel gericht worden gekeken naar de eigen onderzoekssituatie. Door specifiek te kijken naar de huidige situatie binnen Altrecht is een compleet beeld ontstaan van de huidige praktijk en knelpunten alsmede alternatieven om met deze knelpunten om te gaan. Tegelijkertijd is dit ook een beperking van het onderzoek, omdat de conclusies niet zonder meer generaliseerbaar zijn naar andere GGZ instellingen. Wel kan het andere organisaties die ook HKZ implementeren of geïmplementeerd hebben, een idee geven hoe ze met hun HRM beleid hier invloed op zouden kunnen hebben. De aard en geringe omvang van de casus zijn van negatieve invloed op de generalisatie van dit onderzoek. Generalisatie is echter niet het primaire doel van dit onderzoek. Resultaten kunnen specifiek gebonden zijn aan deze casus en daarom in mindere mate van toepassing zijn op andere GGZ instellingen.

### Waarde van het onderzoek

Het doel van deze scriptie is te beschrijven wat de invloed van het HRM beleid is op de borging van verandering in een zorgorganisatie. De onderzoeker is van mening dat binnen dit onderzoek aan deze doelstelling is voldaan. Dit blijkt onder andere uit de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie.

Het onderzoek is maatschappelijk relevant vanwege het feit dat het HKZ model invloed zou moeten hebben op de kwaliteit van zorg in Nederland. Het is door de overheid geïnitieerd waardoor HKZ - certificering steeds meer een vereiste is in Nederland (Stichting HKZ, 2002). Het is van belang te weten op welke manier een dergelijk model geborgd is binnen een organisatie. Hiermee kan het doel van de kwaliteitsverbetering en handhaving bereikt worden.

De wetenschappelijke relevantie wordt gevonden de kennis die het onderzoek brengt over HRM beleid binnen zorgorganisaties. HRM wint steeds meer terrein binnen organisaties, maar in de praktijk blijkt dat de zorgbranche hierin nog kennis mist. HRM heeft in dit onderzoek onder andere invloed op de kwaliteit van zorg, in de vorm van leiderschap en aansturing door het management. Tegelijkertijd blijkt ook uit dit onderzoek dat HRM een relatief onbekend begrip is en niet geïntegreerd is in de organisatie(doelen) van de zorgorganisatie. In de zakelijke dienstverlening is het HRM beleid vaak al onderdeel van de organisatiedoelen en wordt de belangrijke meerwaarde van HRM al wel gezien. Dit onderzoek hoopt dan ook oplossingen aan te dragen voor het optimaliseren van HRM beleid bij de borging van veranderingen in een zorgstelling.

Tenslotte is het onderzoek relevant voor het management van de Altrecht, omdat conclusies en aanbevelingen kunnen bijdragen aan een betere benutting van het HKZ model. Door het juist inzetten van verschillende HRM instrumenten zouden medewerkers gestimuleerd kunnen worden zichzelf en daarmee de organisatie continue te verbeteren.

## 6.4 Aanbevelingen

Hieronder zullen de belangrijkste aanbevelingen genoemd worden die naar aanleiding van het onderzoek naar voren zijn gekomen.

Uit de resultaten blijkt dat leiderschap en de manier van aansturen belangrijke HRM aspecten zijn die invloed hebben op de borging van veranderingen. Om de doelstelling van HKZ, de kwaliteit van zorg verbeteren, te behalen is het van belang dat medewerkers dit zelfstandig bewerkstelligen. Zij moeten protocollen, procedures en werkwijzen zien als middel om zichzelf continue te verbeteren. Gebleken is dat hiervoor een mentaliteitsverandering bij de medewerkers en zelfs een cultuuromslag binnen de organisatie nodig is. Het is raadzaam om verder onderzoek te verrichten naar het verband tussen leiderschap, mentaliteitsverandering/cultuuromslag en borging van veranderingen. In welke hoedanigheid heeft leiderschap de meest positieve invloed om een mentaliteitsverandering en cultuuromslag te bewerkstelligen. Welke invloed heeft dit op de borging van een verandering? Daarnaast is het waardevol om te bepalen of een organisatie bij de borging van een verandering haar HRM

beleid bewust zou moeten inzetten en waar het zich dan op zou moeten richten. Welke middelen zou een zorginstelling kunnen inzetten, op HRM gebied, om de borging van veranderingen succesvol te laten verlopen?

Uit het onderzoek is onder andere af te leiden dat draagvlak binnen de organisatie cruciaal is voor de borging van HKZ. Het management speelt hierbij een essentiële rol. Vanwege de verantwoordelijkheden en de rollen/taken, die het management heeft, kunnen zij de sleutelfiguren voor de borging van het kwaliteitsmodel genoemd worden. Het management heeft een doorslaggevende rol bij het wel of niet hebben van draagvlak voor de borging van het model in de organisatie. Daarom is het raadzaam dat dit draagvlak op alle lagen binnen de organisatie gecreëerd wordt. Dit begint al bij de Raad van Bestuur en divisiedirectie. Zij moeten eveneens betrokken worden en voldoende aandacht schenken in het belang van de borging van het kwaliteitsmanagementssysteem.

Een andere praktische aanbeveling voor Altrecht is gericht op de inzet van het ICT middel, Manual Master, binnen Altrecht. Zoals ook uit de theorie blijkt is ICT ondersteuning essentieel bij de borging van veranderingen. Manual Master is een belangrijk middel waar alle afspraken, procedures en protocollen zijn vastgelegd. Dit ICT middel voldoet niet aan de wensen en eisen die Altrecht stelt en ook zou moeten stellen. Het is niet gebruiksvriendelijk en wordt nauwelijks benut. Indien een ICT middel goed ingezet wordt kan dit ten goede komen aan de borging van een verandering. Het zou een belangrijke rol kunnen spelen bij het continue verbeteren.

## Literatuurlijst

### Artikelen

Beer, M. Spector, P.R., Lawrence, D., Mills, Q., Walton, R.E. (1984) *Managing human assets*. New York: The Free Press.

Boeije, H.R. 2005. *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*.

Boselie & Paauwe. 2002. *Het geheim ontrafeld? Een bijdrage van Strategisch Human Resource Management aan prestatieverbetering. M&O 3:5-24*.

Boxall, P., J. Purcell. 2003. *Strategy and Human Resource Management*. Hampshire/New York: Palgrave MacMillen. ISBN 0 333 77820 0.

Buchanan, D.A., L. Fitzgerald & D. Ketley. 2007. *The sustainability and spread of organizational change. Modernizing healthcare*. Oxon: Routledge.

Creswell. J.W. 2003. *Research design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Finlay, P. 2000. *Strategic Management: An introduction to Business and Corporate Strategy*. Harlow: FT Prentic Hall Financier Times.

Fleuren, M.A.H., C.H. Wiefferink, T.G.W.M. Paulussen. 2002. *Belemmerende en bevorderende factoren bij de implementatie van de zorgvernieuwingen in organisaties. TNO-rapport*. Leiden. Rapportnummer: PG/VGZ 2002.203.

Grol, R & M. Wensing. 2001. *Implementatie: effectieve verandering in de patiëntenzorg*. Maarssen: Elsevier gezondheidszorg.

Hardjono, T.W. en R.J.M. Bakker. 2001. *Management van processen*. Deventer: Kluwer bv.

Hasenfeld, Y. (1983). *Human services organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall.

Kluytmans, F. et al. 2005. *Leerboek Peroneelsmanagement*. Groningen: Wolters-Noordhoff BV.

Kotter, J.P. 1998. 'Leading Change: Why transformation efforts fail'. *Harvard Business Review on Change*. Boston: Harvard Business School Press.

Korczynski, M. (2002). *Human Resource Management in service work*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire, New York: Palgrave. ISBN 0333 77441 8



Lin, K., A. Marsteller, M. Shortell, P. Mendel, M. Pearson, M. Rosen, S. Wu. 2005. Motivation to Change Chronic Illness Care: Results from a National Evaluation of Quality Improvement Collaboratives. *Health Care Management Review*, 30 (2), 139-156.

Muntslag, D. 2001. De kunst van het implementeren. Enschede: Universiteit Twente.

Roselie en Paauwe (2002). Het geheim ontrafeld? Een bijdrage van Strategisch Human Resource Management aan prestatieverbetering. In M&O nr3. 2002, 5 – 24

Schouten, L.M.T., F. Seesing, H. Tijink, J.J.E. Everdingen, R. Huisman, M. Hulscher. De achilleshiel van de Doorbraakprojecten. 2004. Het breder verspreiden van resultaten stagneert. *Medisch Contact*, nr 42 (59), 107:23-29.

Schouten L.M.T., M. Minkman, J. de Moel & J. van Everdingen. 2007. Doorbreken met resultaten in de gezondheidszorg. Assen: Van Gorcum

Schouten L.M.T. & M. Minkman. 2007b. Deelname aan Doorbraakprojecten, de moeite waard? In: Schouten L.M.T., M. Minkman, J. de Moel & J. van Everdingen. 2007. Doorbreken met resultaten in de gezondheidszorg. Assen: Van Gorcum

Splunteren, P. van, H. Bosselaar & A. Koster. 1998. Werken aan vernieuwing. Handreikingen voor ontwikkeling en implementatie van vernieuwingen in de ouderenzorg. Bohn Stafleu van Loghum.

Steijn, B. 2001. *Werken in de informatiesamenleving*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.

Stichting Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector (2002). HKZ Certificatieschema Geestelijke Gezondheidszorg, versie 2002. Utrecht: Stichting HKZ.

Vloeberghs, D. 2000. *Handboek Human Resource Management*. Managementcompetenties voor de 21e eeuw. Leuven/Leusden: Acco. Hoofdstuk 1 en 3. ISBN 90 334 3890 9.

Vos, L. Duckers, M.L.A., Wagner, C. Blijft het vliegwiel draaien? Resultaten van een follow-up meting. *Best Practices Zorg*: 2009, 2(2), p. 35-40

Walburg, J.A. 1997. *Integrale kwaliteit in de gezondheidszorg*. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie. ISBN 90 267 2644 9

Wijk, K.P. van. 2006. *De Service Care Chain*. De invloed van Service en HRM op de realisering van vraaggerichte dienstverlening in de AWBZ. Rotterdam: EMC, ibmg (forthcoming).

### Documenten – Interne bronnen

Certificatieschema. Stichting Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector. Versie 2002. Instellingen voor Geestelijke Gezondheidszorg.

Document Competentieontwikkelgesprek. Altrecht.

Competentieprofiel Verpleegkundige 2e functieniveau. Altrecht. Definitief vastgesteld door de raad van bestuur op 13 mei 2008.

Competentieprofiel Teammanager. Altrecht. Definitief vastgesteld door de raad van bestuur op 18 september 2007.

Document Competentiewoordenboek. Altrecht. 14 november 2006.

Document Taakverdeling centrale kwaliteitsfunctie. Altrecht. Versie: 003. Status: Vastgesteld. Herzieningsdatum 10-11-10.

Document Taakomschrijving kwaliteitscoördinator. Altrecht. Versie: 002. Status: Vastgesteld. Herzieningsdatum 10-11-10.

Document Trajectplan ter verwezenlijking van een kwaliteitssysteem binnen de divisie Ouderen volgens de normen van HKZ. Altrecht. Januari 2007.

Document Regeling Werving & Selectie Altrecht. Den Dolder. 22 mei 2007.

Document Regeling opleidingsfaciliteiten voor medewerkers van Altrecht. Den Dolder. Juni 2008.

Formulier ten behoeve van het competentieontwikkelgesprek. Altrecht. Versie feb 2010.

Functietypering Verpleegkundige II. Altrecht. Definitief 21-07-2009.

Functietypering Teammanager zorg A, B en C. Altrecht. Definitief 21-07-2009.

### Websites

[www.altrecht.nl](http://www.altrecht.nl)

[www.arcares.nl](http://www.arcares.nl)

[www.awvn.nl](http://www.awvn.nl)

[www.fwg.nl](http://www.fwg.nl)

[www.hkz.nl](http://www.hkz.nl)

[www.medischcontact.nl](http://www.medischcontact.nl)

[www.werkgeversverenigingpbo.nl](http://www.werkgeversverenigingpbo.nl)

# Bijlage I Topiclijst

## Topics

- **Beleving en behoefte**
- **HKZ, Doel en Relevantie, Communicatie, Invoering HKZ**
- **Verantwoordelijkheden**
- **Rol medewerkers, Succesfactoren, Omgevingsfactoren**
- **HRM beleid, rol HRM, Selectie, Inwerken, Training, Beloning, Aansturing**

## Inleidende vragen:

- Wat is uw achtergrond?
- Wat is uw functie? Hoelang bent u werkzaam in deze functie?
- Hoelang bent u in totaal werkzaam bij Altrecht?
- Bent u betrokken geweest bij de implementatie van het HKZ model? Zoja wat is/was uw rol?

## HKZ

- Bent u bekend met het HKZ model? Wat is volgens u het doel van het HKZ model? Welk doel heeft Altrecht ermee?
- Vindt u dat deze doelstellingen met de implementatie van het model bereikt zijn? Waarom wel of niet?
- Wat is er nodig binnen jullie organisatie om een verandering, zoals het HKZ model, tot een succes te maken?
- Welke factoren hebben een negatieve invloed op het invoeren en behouden van een verandering, zoals het HKZ model?
- Welke rol speelt communicatie bij de invoering en uitvoering van het HKZ model? (in breedste zin v.h. woord)
- In hoeverre ziet u zelf iets terug van het HKZ model bij Altrecht? Ziet u dit terug in uw dagelijks handelen?
- Kun je wat vertellen welke verantwoordelijkheden medewerkers hebben met betrekking tot het HKZ model?

## HRM beleid + rol HRM instrumenten:

- In hoeverre bent u betrokken bij HRM beleid van Altrecht? Kunt u hier iets over vertellen? Wat vindt u? Wat valt u op?
- Met welke HRM instrumenten heeft u in uw functie te maken? Maakt u gebruik van HRM instrumenten? Zoja welke? Zoniet, waarom niet?
- In hoeverre zijn HRM instrumenten gebruikt bij de invoering van HKZ (en bij de borging ervan)?

## HRM instrumenten: Selectie, Inwerken, Training, Functionering en Beloning

- Welke eisen worden gesteld als iemand wordt aangenomen (specificeren voor functies)? Zijn hier aspecten van het HKZ model zoals 'continue streven naar verbetering', protocollair werken etc opgenomen?
- Hoe wordt iemand ingewerkt die bij Altrecht aan de slag gaat? Zijn hier aspecten van het HKZ model in opgenomen?
- Welke opleidingen, bijscholingen en cursussen worden voor medewerkers geboden? (specificeren naar functie) Wat vindt u van deze trainingsmogelijkheden die Altrecht aan haar medewerkers biedt?
- Wat vindt u van het beloningsbeleid (salaris, periodieke verhoging etc) binnen Altrecht?
- Welke verantwoordelijkheden hebben medewerkers mbt het HKZ model? Is er onderscheid tussen managers en medewerkers? In hoeverre worden mensen aangesproken op hun verantwoordelijkheden? Belonen/straffen – wat zijn incentives om wel of niet verantwoordelijkheid te nemen? In hoeverre komt dit terug bij functioneringsgesprekken?
- Hoe ziet u de HRM instrumenten in combinatie met het HKZ model?

## Kwaliteitscoördinatoren (extra vragen voor het extra onderzoekje mbt kwaliteitscoördinatoren)

- Wat zijn volgens u de taken v.e. kwaliteitscoördinator? Wat vindt u hiervan? Wat zouden leuke en minder leuke aspecten van de taak kunnen zijn? Wat zijn (de) motiverende aspecten van de taak?
- Hoe zie jij haar/zijn taken? Wat zijn de verwachtingen van Altrecht en van jou in deze taak?
- Vindt u dat deze taak van de kwaliteitscoördinatoren moet blijven bestaan? Ook in deze hoedanigheid?

# Toekomst voor de kwaliteitscoördinator?

Een extra verslag naast de scriptie;

HKZ; a way of life? *'De rol van HRM beleid bij de borging van het HKZ model'*.



Naam:	M. H. Eekers
Datum:	Oktober 2010
Universiteit:	Erasmus Universiteit Rotterdam
Opleiding:	Master Zorgmanagement
Studentnummer:	3122970

## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
1.1	Aanleiding	3
1.2	Vraagstelling	4
1.3	Aanpak	4
1.4	Opbouw verslag	4
<b>2</b>	<b>Resultaten</b>	<b>6</b>
2.1	De rol/taak van de kwaliteitscoördinator	6
2.2	(De)motiverende factoren	9
<b>3</b>	<b>Conclusie</b>	<b>12</b>
<b>4</b>	<b>Aanbevelingen</b>	<b>13</b>
<b>A</b>	<b>Bijlage literatuurlijst</b>	<b>14</b>

## 1. Inleiding

### 1.1 Aanleiding

Zorginstellingen in Nederland worden naar aanleiding van de dynamiek in de zorgsector steeds meer onderworpen aan zogeheten kwaliteitssystemen, waarbij aan een aantal eisen voldaan moet worden om in aanmerking te komen voor certificering. Certificering helpt zorginstellingen om te voldoen aan de kwaliteitseisen die van hen wordt verwacht. Het HKZ –model, Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector, is een goed voorbeeld van een dergelijk kwaliteitssysteem. Het HKZ -model is ontworpen door het instituut HKZ, dat zichzelf een kwaliteitsinstituut noemt dat kwaliteitsnormen opstelt voor een groot aantal branches in Nederland in Zorg en Welzijn. Er zijn inmiddels vele organisaties HKZ gecertificeerd. Het implementeren van een kwaliteitsmodel als HKZ betekent echter een grote verandering voor organisaties, die vraagt om veel tijd en inzicht. Het is van groot belang dat het model verankerd raakt binnen de organisatie.

Altrecht is sinds 2007 HKZ -gecertificeerd. De HKZ -systematiek is in het zelfde jaar onder enige tijdsdruk succesvol doorgevoerd en de doelstelling, om binnen een jaar HKZ gecertificeerd te raken, is behaald. Altrecht heeft gekozen om HKZ te borgen door een stuurgroep, een tijdelijke projectgroep en interne auditoren en kwaliteitscoördinatoren tijdens de implementatiefase aan te stellen. Inmiddels hebben zich al enige veranderingen voorgedaan in deze structuur. Ten behoeve van de borging van het model is de stuurgroep opgeheven en heeft de projectgroep een andere functie gekregen. De interne auditoren en kwaliteitscoördinatoren zijn tot op heden nog steeds actief binnen de organisatie.

Altrecht kent nu ongeveer 80 interne auditoren en ongeveer 40 kwaliteitscoördinatoren. Dit zijn voornamelijk werknemers die deze taak naast hun eigen functie uitvoeren. De meesten hebben een andere achtergrond en functie binnen de organisatie. Op een uitzondering na kent iedere afdeling één kwaliteitscoördinator. Dit geldt niet voor de auditoren. Enkele afdelingen bevatten meerdere auditoren en andere afdelingen helemaal geen. De functie van een interne auditor is het houden van interne audits op verschillende afdelingen waar de auditor zelf niet werkzaam is of in ieder geval op een ander werkgebied dan de auditor zelf werkt. Deze medewerker wordt door de kwaliteitscoördinator gevraagd om een audit bij een bepaald proces van de desbetreffende afdeling uit te voeren. Kwaliteitscoördinatoren hebben een breder takenpakket, waarbij de nadruk ligt op het organiseren van de interne audits en ondersteuning van het management bij het inrichten en onderhouden van het kwaliteitssysteem voor een afdeling binnen de organisatie.

De bestaande structuur met interne auditoren en kwaliteitscoördinatoren kost echter veel tijd en daarmee geld. Altrecht ziet een toegevoegde waarde in beide rollen. De organisatie stelt zich echter wel de vraag of in deze taken meer efficiëntie behaald kan worden en hiermee kosten bespaard kunnen worden. De vraag is dan ook niet zo zeer of de kwaliteitscoördinator en interne auditor moeten blijven bestaan, maar in welke hoedanigheid. Daarnaast acht zij het van belang te weten hoe de desbetreffende medewerkers gemotiveerd te maken en te houden om deze taak naast hun eigen functie te blijven doen.

Dit verslag richt zich op de functie van de kwaliteitscoördinator. Het is een extra verslag naast de scriptie 'HRM en de borging van veranderingen, *de rol van HRM beleid bij de borging van het HKZ model*'. Het doel van dit verslag is een antwoord te kunnen geven op de geformuleerde hoofdvragen, zoals in de volgende paragraaf beschreven. De organisatie is dit voorjaar gestart met een intern onderzoek om in het takenpakket van de kwaliteitscoördinator meer inzicht te krijgen. Dit verslag is een extra middel voor dit onderzoek en geeft de inzichten weer die vanuit de interviews met de verschillende respondenten en documentanalyse is ontstaan. Vervolgens zal Altrecht op basis van de keuze van het centraal managementteam, het (intern) auditverslag en dit onderzoek een antwoord trachten te formuleren inzake de minimaal noodzakelijke inzet van kwaliteitscoördinatoren teneinde het kwaliteitssysteem op peil te houden.

## 1.2 Vraagstelling

Om een antwoord te kunnen geven op de vragen die Altrecht heeft met betrekking tot de kwaliteitscoördinator zijn twee verschillende hoofdvragen opgesteld. Deze hoofdvragen zijn in verschillende onderwerpen opgedeeld om een zo volledig mogelijk antwoord te kunnen geven op de vragen.

De hoofdvragen luiden als volgt:

1. Hoe wordt de rol/taak van de kwaliteitscoördinator omschreven en wat vinden de medewerkers van Altrecht van deze rol/taak?
2. Wat zijn (de)motiverende factoren van de rol/taak van de kwaliteitscoördinator binnen Altrecht?

## 1.3 Aanpak

Naar aanleiding van interviews en documentanalyse wordt geprobeerd een antwoord te geven op bovenstaande hoofdvragen. In totaal zijn tien werknemers van Altrecht geïnterviewd. Deze werknemers bekleden allen grotendeels verschillende functies. Dit zijn P&O leden, teamleiders/managers en medewerkers van de uitvoerende kern. Deze werknemers zijn werkzaam op verschillende afdelingen. In deze selectie bevinden zich ook drie kwaliteitscoördinatoren.

De kernmethode van dit onderzoek vormt het afnemen van interviews. De methode die wordt gehanteerd is het afnemen van semi-gestructureerde diepte-interviews. De definitie van een diepte-interview is volgens Boeije (2005): *‘Een interview kan worden beschouwd als een gesprekvorm waarin een persoon – de interviewer – zicht bepaalt tot het stellen van vragen over gedragingen, opvattingen, houdingen en ervaring ten aanzien van bepaalde sociale verschijnselen, aan één of meer anderen – de participanten of geïnterviewden – die zich voornamelijk beperken tot het geven van antwoorden op die vragen.’* Hierbij is gekozen voor face-to-face-interviews. Dit is een snelle manier om vertrouwen te wekken om zo meer diepgaande en persoonlijke informatie te verkrijgen. De interviews worden afgenomen aan de hand van een topiclijst. Aan de hand van deze topiclijst en een aantal open vragen is ruimte gecreëerd voor de geïnterviewde om mede invulling te geven aan de onderwerpen. Hierdoor wordt veel informatie over de onderwerpen verkregen, waardoor goed achterhaald kan worden wat de beleving (hoe is het nu?) en behoefte van de medewerkers (wat wil men?) op dit gebied is.

Voor een wetenschappelijk onderzoek wordt een theoretisch kader opgesteld. Aan de hand van de theorie kan de empirie worden getoetst. De bevindingen van dit onderzoek kunnen echter niet wetenschappelijk worden getoetst, omdat het theoretisch kader van de afstudeerscriptie andere onderwerpen bevat en met name is gericht op HRM. In dit onderzoek zijn de antwoorden van de respondenten naast elkaar gelegd, is gezocht naar verschillen en verbanden en zijn deze zaken op een wetenschappelijke wijze geanalyseerd.

## 1.4 Opbouw verslag

Eerder genoemde hoofdvragen worden in hoofdstuk twee ‘Resultaten’ weergegeven. Per paragraaf wordt de uitslag op een hoofdvraag weergegeven. Naar aanleiding van deze hoofdvragen is een conclusie gevormd welke wordt weergegeven in het derde hoofdstuk. In hoofdstuk vier vindt u de aanbevelingen met betrekking tot dit onderwerp. In de bijlage worden de documenten genoemd, die gebruikt zijn voor dit verslag.

## 2 Resultaten

### 2.1 De rol/taak van de kwaliteitscoördinator

De bevindingen over de eerste hoofdvraag worden in de eerste paragraaf van dit hoofdstuk weergegeven. Om een antwoord te geven op de eerste hoofdvraag wordt eerst beschreven wie de rol/taak van kwaliteitscoördinator bekleedt. Hierna wordt ingegaan op de inhoud van de rol/taak en wordt in de laatste deelparagraaf een beeld gevormd van wat men binnen Altrecht van deze rol/taak vindt.

#### 2.1.1 Wie is de kwaliteitscoördinator?

Kwaliteitscoördinatoren kunnen allerlei functies bekleden in de organisatie. In de taakomschrijving die wordt gehanteerd zijn hier geen eisen aan gesteld. Wel staat aangegeven dat de desbetreffende persoon kennis heeft van de (processen van de) afdeling en de beginselen van kwaliteitsmanagement. Tevens moet de medewerker kunnen omgaan met vertrouwelijke informatie. Iedere afdeling binnen Altrecht heeft een kwaliteitscoördinator. Volgens de respondenten behoort deze taak het beste toe aan medewerkers uit de uitvoerende kern: bij diegenen die het dicht bij het primaire proces staan, omdat zij goed voor hun eigen afdeling kunnen bepalen wat geauditeerd moet worden en omdat er geen verschillende belangen spelen bij de uitvoering van deze taak.

*Respondent 4: "Ik denk dat wel dicht op de werkvloer mensen moeten zitten die daar oog voor houden. Het is niet altijd in ieders belang om te zorgen dat dingen goed geregeld zijn. Het is ook wel eens een belang dat dingen niet goed geregeld zijn. Bijvoorbeeld als er iets uit audits komt en er zou eigenlijk iets mee moeten gebeuren maar daar heb je helemaal geen zin in of je wilt het probleem helemaal niet. Of je denkt van nou als ik wacht dan waait het wel over of zo. Dit wordt wel ondervangen door de kwaliteitscoördinatoren die er dicht op zitten."*

In de praktijk is dit echter niet altijd het geval en komt het bij een aantal afdelingen voor dat de teamleider/afdelingsmanager de taken van de kwaliteitscoördinator zelf uitvoert. Dit vinden de respondenten geen wenselijke situatie omdat er verschillende belangen kunnen spelen voor een afdelingsmanager/teamleider. Hierdoor zouden ze er voor kunnen kiezen om niet datgene te auditeren wat wellicht noodzakelijk is.

*Respondent 5: "Ik denk als ik het allemaal in eigen hand zou hebben dat je op sommige punten toch makkelijk de neiging zou hebben om het ook naar je eigen hand te zetten als afdelingsmanager. En of het dan de algemene doelen wel dient is dan maar de vraag."*

*Respondent 9: "Als ik inderdaad het echt alleen zou moeten besluiten/beslissen dan zou het niet handig zijn om het op deze manier te doen denk ik. Dan krijg je natuurlijk een soort rolverwarring waar je misschien soms je vraagtekens bij kunt zetten.. dat het soms ook misschien wel in mijn eigen belang zou kunnen zijn dat ik juist niet een audit laat doen, omdat ik dan geen dingen aan het licht krijg die ik eigenlijk liever niet wil dat die aan het licht komen."*

#### 2.1.2 De taakomschrijving van de kwaliteitscoördinator

Alle respondenten weten dat er kwaliteitscoördinatoren werkzaam zijn in de organisatie. Hierbij moet worden opgemerkt dat één respondent aangeeft niet voldoende op de hoogte te zijn van de inhoud van deze taak. Een andere respondent geeft aan de inhoud van deze taak redelijk te kennen en de overige respondenten zeggen volmondig 'ja' op de vraag of zij bekend zijn met de kwaliteitscoördinatoren. Drie respondenten zijn zelf kwaliteitscoördinator en de overige respondenten zijn op een of andere manier wel eens in aanraking gekomen met kwaliteitscoördinatoren. Respondenten hebben echter wel verschillende beelden van welke taken deze coördinatoren vervullen. Om een helder beeld te schetsen is het antwoord in verschillende onderwerpen opgedeeld en wordt onderscheid gemaakt in verantwoordelijkheden, inhoud, tijdsduur en ontwikkelen versus onderhouden.



### Verantwoordelijkheden

Het grootste verschil in de antwoorden is te vinden in de omschreven verantwoordelijkheid die bij de taak hoort en de tijdsduur die genomen wordt voor de taken. De ene respondent ziet een kwaliteitscoördinator als initiator, iemand die er is voor het beheer en zorgt dat er binnen de afdeling voldoende draagvlak is voor een interne audit. Een ander ziet het takenpakket van een kwaliteitscoördinator meer als uitvoerend, iemand die zelf het initiatief neemt om bepaalde zaken te auditeren in samenwerking met de auditor, iemand die verbeterpuntenlijsten opstelt en bijhoudt en iemand die zorgt dat alles actueel blijft op de afdeling, maar niet direct zijn/haar collega's hierin meeneemt.

### Inhoud

Taken als documentbeheer, het regelen van audits en het onderhouden van het (kwaliteit)systeem (ICT) zijn het meest voorkomend in de antwoorden. Het grootste belang is dat de kwaliteitscoördinator moet zorgen dat HKZ als belangrijk item op de agenda moet blijven staan bij iedere afdeling. Een enkele respondent ziet in Manual Master het grootste verband met deze taak. De kwaliteitscoördinator moet Manual Master in de gaten houden en als iets gewijzigd moet worden op een afdeling dan moet dat ook in Manual Master worden gewijzigd. Daarnaast ziet deze respondent de kwaliteitscoördinator als iemand, die de regelingen van de afdelingen checkt met de regelingen van het Altrecht brede beleid, waarbij vooral gekeken wordt of deze uniform zijn met elkaar. Volgens de meeste respondenten is de kwaliteitscoördinator ook de brug tussen uitvoerende medewerkers en managers. Hij/zij heeft overleg met managers en is daarmee de intermediair tussen de uitvoerende medewerkers en het management. De coördinatoren bespreken met het management wat de audits hebben opgeleverd en adviseren hen bij het maken van beleidskeuzes met betrekking tot kwaliteit.

*Respondent 6: "Voornamelijk het onderhouden van het systeem. Het plannen van de interne audits, dat is één van de belangrijkste dingen vind ik, het bijhouden van een verbeterpuntenlijst in overleg met het management en eigenlijk het onderhouden van het kwaliteitssysteem. Dus met die verbeterpunten nog de verbeteringen doorvoeren en monitoren."*

Altrecht heeft een taakomschrijving opgesteld voor de kwaliteitscoördinator. Deze wordt beschreven in het document 'Taakomschrijving kwaliteitscoördinator'. Hierin wordt beschreven dat de kwaliteitscoördinator het management ondersteunt bij het inrichten en onderhouden van het kwaliteitssysteem voor een afdeling binnen de organisatie. Zij zijn de initiators van een audit op de afdeling. Daarnaast kunnen de taken onder meer betrekking hebben op de (her)inrichting en beheer van het kwaliteitshandboek, het monitoren van de afgesproken werkwijzen en het evalueren en bijstellen van het kwaliteitssysteem. De eindverantwoordelijkheid met betrekking tot het kwaliteitsbeleid, en daarmee ook HKZ, ligt in de lijn. Dit houdt in dat de managers/teamleiders eindverantwoordelijk zijn voor het kwaliteitsbeleid op de eigen afdeling en in overleg met de kwaliteitscoördinator bepalen waar de taken van de kwaliteitscoördinator liggen. Het beeld van de respondenten met betrekking tot het takenpakket van de kwaliteitscoördinator komt dus goed overeen met datgene wat beschreven is in de taakomschrijving.

### Tijdsduur

Het merendeel van de respondenten is op de hoogte dat de tijd die genomen wordt voor de taak afhankelijk is van het budget dat de afdeling aan de taak wil besteden. De ene kwaliteitscoördinator heeft vier uur in de week voor deze rol en de ander twintig uur voor dezelfde rol, hetgeen inhoudt dat de laatste meer taken heeft en zich eventueel ook bezighoudt met effectonderzoek, het beschrijven van zorgpaden, zorgprogramma's en dergelijke.

*Respondent 8: "De kwaliteitscoördinatoren organiseren audits, maar maken ook verbeterpuntenlijsten, hebben overleg met de managers over verbeterpunten, controleren of er wat mee gedaan wordt, of een actie ook enigszins succesvol is geweest, die hebben een soort minimum taak, die is wel beschreven... en die hebben geen maximumtaak. Het is maar net hoeveel budgetten de afdelingen daar aan willen besteden."*

Een enkele respondent spreekt zijn/haar twijfel uit over de verschillen in hoeveelheid uren, die per afdeling hierin gestoken worden. Enerzijds is het vreemd dat dit niet op iedere afdeling hetzelfde is, maar anderzijds kan het gerechtvaardigd zijn om op een hoogwaardig gespecialiseerde afdeling of top referente afdeling meer tijd te besteden aan deze taken. Zoals in de taakomschrijving van de kwaliteitscoördinator wordt omschreven is het aantal benodigde uren ook afhankelijk van de omvang en complexiteit van de afdeling, het stadium van de ontwikkeling van het kwaliteitssysteem en de mate, waarin ook anderen bij de uitvoering van de taken zijn betrokken. In deze taakomschrijving wordt gemeld dat de afdelingen met een formatieve invulling van acht tot zestien uur per week rekening moeten houden. Het feit dat iedere afdeling haar tijdsbesteding anders inzet met betrekking tot de kwaliteitscoördinator zou dus verklaard kunnen worden uit de 'soort' afdeling, waar de kwaliteitscoördinator werkzaam is. Volgens de respondenten is de belangrijkste oorzaak echter het budget, wat de afdeling wil besteden aan deze rol/taak.

#### Ontwikkelen versus onderhouden

Verskillende respondenten noemen ook de verschuiving van 'ontwikkelen' naar 'onderhouden' in het takenpakket. Waar eerst veel ontwikkeld moest worden op het gebied van HKZ, is het nu vooral van belang dat de kwaliteitscoördinator datgene onderhoudt, wat opgezet is. In het document, waarin het trajectplan wordt beschreven ter verwezenlijking van een kwaliteitssysteem binnen de divisie Ouderen, lezen we dat hier eveneens een onderscheid wordt gemaakt in 'proces' en 'onderhoud'. De tijdsbesteding tijdens het proces van de kwaliteitscoördinator is acht tot zestien uur per week en tijdens het onderhoud is dit vier tot acht uur per week. De verwachting dat er minder uren noodzakelijk waren na de implementatie van de systematiek is goed ingeschat en blijkt realiteit geworden. Het is echter dus afdelingsafhankelijk en hiermee budgetafhankelijk, hoeveel taken de kwaliteitscoördinator op zich neemt en hoeveel benodigde uren besteed kunnen worden aan deze taken.

#### **2.1.3 Wat vindt men van de kwaliteitscoördinator?**

De meeste respondenten vinden dat kwaliteitscoördinatoren relevant zijn voor de borging van HKZ op een afdeling. Slechts één respondent vindt dat de afdelingen zelf de taken van een kwaliteitscoördinator moeten oppakken, omdat men zich dan ook veel meer verantwoordelijk zal voelen voor deze taken.

*Respondent 3: "Je moet het niet verdelen, maar je moet zorgen dat het onderdeel is van het werkproces. Want daarmee integreer je het ook. En het risico wat er is als je aparte functionarissen benoemd dat je daarmee de verantwoordelijkheid bij iemand neerlegt en dat het niet van iedereen is. En iedereen moet ervaren dat er volgens het kwaliteitssysteem wordt gewerkt."*

De overige respondenten zien juist het nut en de relevantie ervan om aparte functionarissen voor HKZ aan te stellen. Er wordt gesteld dat de kwaliteitscoördinatoren zich wel bewezen hebben. Hiervoor worden verschillende argumenten genoemd. Het is in ieder geval van belang om een aparte functionaris voor HKZ aan te stellen naast de algemeen manager, omdat het gevaar anders bestaat dat de algemeen manager de zaken naar zijn eigen hand kan zetten, zoals in de vorige paragraaf ook beschreven. Managers op de afdeling zouden ook geen tijd hebben om deze taken te vervullen. Kwaliteitscoördinatoren spelen een belangrijke rol bij het kwaliteitsmanagementsysteem van een afdeling en juist, omdat sommige managers minder HKZ gericht zijn, is het goed dat iemand hen hierop kan wijzen.

*Respondent 1: "Ik denk dat het wel goed is als je bezig bent met HKZ, moet je dingen gewoon bijhouden, als je toch hebt gekozen, we willen HKZ, en alles wordt vastgelegd in Manual Master of waar dan ook, dan moet je dat ook bijhouden en daar moet je dan wel iemand voor hebben."*

Een enkele respondent vraagt zich af of de huidige structuur met aparte functionarissen per afdeling, bijvoorbeeld ook Altrechtbreed of divisiebreed opgezet zou kunnen worden. Dit zou het belang van de onderlinge samenhang van primaire processen op de afdelingen kunnen vergroten.

## 2.2 (De)motiverende factoren

Nu een beeld geschetst is over de taak van de kwaliteitscoördinator, is het minstens zo belangrijk om te achterhalen welke factoren de kwaliteitscoördinatoren kunnen (de)motiveren in deze rol/taak. In het antwoord op deze hoofdvraag wordt eerst uitgelegd wat (niet) interessant is aan deze taken en vervolgens wat de (de)motiverende factoren zouden kunnen zijn in deze taak.

### 2.2.1 De (niet) interessante taken

De functie wordt door een respondent, die zelf de taak van kwaliteitscoördinator vervult, als interessant, afwisselend en nuttig ervaren. Dit komt door de inhoud van de taak waarbij de nadruk ligt op de vastlegging en het meenemen van collega's hierin.

Respondent 4: *“Het is weer eens wat anders en je ziet het nut er wel van in om te zorgen dat alles goed omschreven staat, dat dingen kloppen en dat dingen gebeuren, dat mensen er toch meer bij betrokken raken en dat dingen die je afspreekt dat die terugkomen in plaats van weer te verdwijnen want daar gaat een hoop energie anders verloren. Ik heb wel het idee dat ik er iets mee bereikt heb dus dat maakt het leuk.”*

Een andere respondent, die ook deze taak vervult, is wat minder enthousiast. Hij/zij zou graag zien dat een aantal zaken constructiever worden aangepakt, zoals het kwaliteitscoördinatoren-overleg. Er is geen behoefte om daarbij aanwezig te zijn, omdat er veel herhaald wordt en weinig nieuws op tafel komt.

Respondent 10: *“Het enige wat me opviel was dat vragen kwamen die de keer daarvoor ook al gevraagd waren, wat nog steeds niet duidelijk was, omdat die manager daar nog geen uitspraak over had gedaan of om welke reden dan ook, dus het was vooral dingen doorschuiven naar de volgende agenda. Dus toen had ik zoiets van: daar ga ik mijn tijd niet aan besteden.”*

Overigens zijn hier de meningen over verdeeld. Een andere kwaliteitscoördinator ziet dit overleg als een belangrijk moment om kennis te delen en input te verkrijgen voor zijn/haar taak. Alle respondenten delen de mening dat het management een belangrijke rol speelt in de taak van de kwaliteitscoördinator. De kwaliteitscoördinator dient voldoende support te ontvangen van het management om de taak op een goede en leuke manier te kunnen vervullen. De eindverantwoordelijkheid ligt ten slotte bij de afdelingsmanager en er dient een goede samenwerking gevonden te worden in deze rolverdeling tussen de afdelingsmanager en de kwaliteitscoördinator. De ideale situatie is dat de kwaliteitscoördinator de afdelingsmanager adviseert en aanspreekt op dit gebied. Uit de meeste antwoorden van de respondenten blijkt dat dit nog wel een heikel punt is. Meerdere respondenten noemen de punten dat niet alle managers achter de rol/taak staan, dat ze niet altijd luisteren naar de kwaliteitscoördinator en dat ze de verbeterpuntenlijsten of auditverslagen niet altijd serieus nemen.

Respondent 4: *“Het nadeel is dat je soms tegen de stroom in moet roeien of dat mensen soms zeggen ‘moet dat nou’.”*

Respondent 6: *“Als ik kwaliteitscoördinator zou zijn, wat ik dan leuk zou vinden is dat je een schakel bent tussen de afdelingsmanager en de medewerkers en op die manier ook kan bijdragen aan het verbeteren van je afdeling. Wat er niet leuk aan is dat sommige managers gewoon nog niet, het HKZ denken gebruiken, en dat sommige kwaliteitscoördinatoren daardoor een beetje aan het leuren zijn en er bijvoorbeeld over een tijdje nog niks met de verbeterpunten gedaan is.”*

Vervolgens geven de meerdere respondenten te kennen dat het van groot belang is dat de kwaliteitscoördinator de taak zelf interessant moet vinden en gemotiveerd moet zijn om het uit te voeren.

Respondent 5: *“Dat ligt ook aan de persoon natuurlijk. Je moet wel een bepaald gevoel hebben bij het vastleggen van zaken en ook met de details om willen gaan.”*

Respondent 8: *“Als jij het niet leuk vindt om auditoren aan te sturen of om lijstjes bij te houden of om met je manager in onderhandeling te gaan over verbeterpunten en dat soort dingen, en je bent hulpverlener en je wilt alleen maar cliënten zien, dan moet je hier niet aan beginnen.”*

## 2.2.2 Motiverende factoren

Om een goed beeld te krijgen op welke manier de kwaliteitscoördinator gemotiveerd blijft om zijn/haar taak/rol te vervullen is aan de verschillende respondenten gevraagd hoe zij dit zouden aanpakken en wat volgens hen van belang is om de kwaliteitscoördinator te motiveren.

### 1. Support van het management

Zoals hierboven ook al beschreven, speelt de afdelingsmanager (het management) een cruciale rol. Het kan voor de kwaliteitscoördinator interessant zijn om de schakel te zijn tussen het management en de werkvloer, maar het kan ook een demotiverende factor zijn voor deze functie. Indien de kwaliteitscoördinator niet serieus genomen wordt kan het frustrerend worden om de taak nog te moeten uitvoeren.

Respondent 9: *“Want als je op een gegeven moment zoiets hebt van nou, zoals wij het hier wel roepen, het trekken aan een dood paard. Ja, zou je dat op een gegeven moment wel eens beu kunnen worden en het bijltje er bij neer gooien. Al is het maar voor een tijdje.”*

### 2. Draagvlak op de afdeling

Alle respondenten zijn het eens dat de kwaliteitscoördinator een belangrijke rol vervult op de afdeling. Hij/zij is met name van belang om HKZ in leven te houden en hij/zij is de kartrekker in het organiseren van de audits. De kwaliteitscoördinator bepaalt nu zelf de onderwerpen voor de audits, waarvan hij/zij denkt dat ze nuttig zijn voor de afdeling. Dit gebeurt ook in samenspraak met het afdelingsmanagement. Hij/zij zou het prettig vinden wanneer zijn/haar collega's meedenken over de onderwerpen die geauditteerd moeten worden. Dit is een punt dat alle kwaliteitscoördinatoren onder de respondenten aandragen. Nu de taak meer het onderhouden van het kwaliteitssysteem is en niet het ontwikkelen ervan, wordt door een van de respondenten gesuggereerd dat het nuttig zou zijn om meer diepgang te vinden in het verbeteren van de kwaliteit op de afdeling. Dit kan alleen als iedereen meewerkt.

Respondent 4: *“Hier is medewerking van iedereen voor nodig en een positieve blik van als we het zo doen, daar hebben we wat aan. Dat de vraag meer van de medewerkers komt en dus meer zonder dat je daar nog steeds naar moet vragen.”*

Respondent 10: *“In een ideale situatie zouden mijn collega's onderwerpen aandragen waar ik dan een audit over ga bedenken en die dan op een gegeven moment wordt gedaan en wordt geëvalueerd, maar nouja die ideeën komen toch wel gewoon van mij en van de teamleider dus daar is niet veel input in.”*

Er is ook één respondent die, als gevolg van bureaucrativering en het protocolleren van alle zaken, weerstand bij zijn/haar collega's ervaart. Hij/zij geeft aan dat veel collega's geen vertrouwen meer hebben om alles vast te leggen, vooral ook omdat zij al lange tijd bij Altrecht werkzaam zijn. Hierdoor zijn zij ervan overtuigd dat, indien er problemen zijn, deze toch wel opgelost worden en dat er geen protocol of iets dergelijks nodig is. De respondent legt hierbij uit dat het op zijn/haar afdeling om die reden alleen al lastig is om collega's te kunnen overtuigen van de HKZ systematiek. Een andere respondent noemt een soortgelijk argument voor het belang van draagvlak op de afdeling. Daar, waar de oude patronen en de oude cultuur de overhand hebben, is het lastig om veranderingen door te voeren, omdat veel collega's al jaren op dezelfde afdeling werken. Tegelijkertijd geeft deze respondent aan dat het prettig is om te ervaren dat er nu toch langzamerhand veranderingen optreden en mensen bewuster worden van een aantal zaken, die betrekking hebben op HKZ.

Respondent 9: *“Er zijn binnen de afdeling vele medewerkers die hier al langer dan 30 jaar werken, probeer daar maar eens verandering in aan te brengen in dat soort teams. Dat gaat niet altijd even makkelijk. Maar*

*uiteindelijk begint dat nu wel wat meer zijn vruchten af te werpen dus ik denk dat dat met name de motivatie is om daar plezier uit te halen.”*

### 3. Toegevoegde waarde onderkend door de gehele organisatie

Het is van belang dat de kwaliteitscoördinator de toegevoegde waarde van zichzelf ziet en dat anderen in de organisatie dit ook zien. De kwaliteitscoördinator moet zelf goed bewust zijn waarom hij/zij zijn/haar taak uitvoert en dat het niet alleen is om de kritische aspecten naar boven te halen.

Respondent 4: *“Ik heb wel het idee dat ik er iets mee bereikt heb dus dat maakt het leuk.”*

Respondent 3: *“En ik denk dat dat het meest stimulerend werkt voor iemand, als hij ook daadwerkelijk het gevoel heeft dat hij er echt toe doet.”*

De rol/taak die de kwaliteitscoördinator vervuld moet iets opleveren en dit moet zichtbaar zijn. Dit aspect wordt door de meerderheid van de respondenten als een belangrijk item genoemd. Hierbij wordt door een enkeling ook nog genoemd dat het goed zou zijn wanneer een aantal dingen constructiever worden aangepakt, zodat op korte termijn ook veranderingen zichtbaar zijn. Hierdoor zien de medewerkers op de afdeling ook eerder dat hun medewerking aan HKZ resultaat heeft opgeleverd. Het is van belang dat de kwaliteitscoördinator alsook de medewerkers op de afdeling ervaren dat er actie wordt genomen op de verbeterpunten die uit de audits komen.

Respondent 6: *“Door aan te tonen wat zij doen en wat de resultaten daar van zijn zul je als Altrechtzijnde er voor zorgen dat de hele organisatie dit vindt. Dit moet je doen bij zowel het management, als bij de divisie directie, als bij de Raad van Bestuur.”*

Respondent 10: *“Van nou: de kwaliteitscoördinator heeft dit en dit gedaan en daar is dit uitgekomen en we hebben besloten dat er een extra activiteitenbegeleider wordt aangenomen en dat dan ook weer terugkomt bij de medewerkers. Dus dat die directer resultaat zien van de inzet die ze dan tonen voor HKZ.”*

Eén respondent suggereert dat het wellicht een goede optie is om de kwaliteitscoördinator in alle werkprocessen (van de afdeling) een expliciete rol te geven zodat hij/zij uiteindelijk ook echt kan werken aan kwaliteitsverbetering van zorg en zichtbaar kan maken dat het effect heeft.

### 4. Aandacht en waardering vanuit de gehele organisatie

Verschillende respondenten noemen aandacht en waardering als belangrijke motiverende factor. Het moet iets opleveren dat gewaardeerd en gehonoreerd wordt. Er wordt genoemd dat de kwaliteitscoördinatoren betrokken moeten worden bij het grote geheel en de aandacht moeten krijgen, die ze verdienen. Dit betekent bijvoorbeeld ook dat, wanneer een afdeling het certificaat heeft behaald, de afdeling hierbij de kwaliteitscoördinator prominenter naar voren laat komen om hun waardering uit te spreken en de bijdrage van de desbetreffende persoon nog eens expliciet te noemen.

Respondent 3: *“Volgens mij is het belangrijk om te zorgen dat zij binnen het hele systeem van de kwaliteitszorg binnen Altrecht een goed en fair gezicht hebben.”*

Ook zou een extra beloning (in welke vorm dan ook) motiverend kunnen werken. Het is van groot belang dat de kwaliteitscoördinatoren zich gewaardeerd voelen.

### 3 Conclusie

In dit hoofdstuk wordt de conclusie weergegeven naar aanleiding van de antwoorden op de verschillende vragen, die betrekking hebben op de rol/taak van de kwaliteitscoördinator.

De kwaliteitscoördinator is een rol/taak, die niet toebedeeld kan worden aan een specifieke functie binnen de organisatie. Naast de eisen, dat de kwaliteitscoördinator enige kennis moet hebben van de processen van de afdeling en van de beginselen van kwaliteitsmanagement, zijn verder geen specifieke eisen opgesteld voor deze rol/taak. Het is echter niet wenselijk dat een afdelingsmanager de rol/taak op zich neemt, omdat hier verschillende belangen kunnen (op)spelen. De belangrijkste taak van de coördinator is het initiëren en bedenken van de audits op de afdeling. Hiernaast worden het documentbeheer en het onderhouden van het kwaliteitssysteem (ICT) als meest voorkomende taken genoemd. De achterliggende gedachte van deze taken is om HKZ op de agenda te houden en hiermee adviserend en ondersteunend naar de afdelingsmanager te zijn. Opvallend is dat de taak van kwaliteitscoördinator op iedere afdeling inhoudelijk en qua tijdsbesteding anders ingevuld kan worden. Dit is gerelateerd aan het budget wat de afdeling voor de rol/taak wil vrijmaken. Overigens kan dit in strijd zijn met de kwalitatieve uitvoering van de rol. Het zou immers met name moeten afhangen van de omvang en complexiteit van de afdeling, het stadium van de ontwikkeling van het kwaliteitssysteem en de mate, waarin ook anderen bij de uitvoering van de taken zijn betrokken. Ook is het tegenstrijdig dat de kwaliteitscoördinator in overleg met de afdelingsmanager de audits moet initiëren, hetgeen een prikkel kan veroorzaken om niet de juiste onderwerpen te auditeren.

De organisatie ziet een grote relevantie in de rol/taak van de kwaliteitscoördinator. Deze aparte functionaris wordt als groot voordeel gezien, aangezien managers hiervoor geen tijd hebben. De kwaliteitscoördinator speelt een belangrijke rol bij de borging van het kwaliteitsmanagementsysteem van een afdeling. Het is goed dat er iemand is die het management kan aanspreken met betrekking tot de kwaliteit van een afdeling. Een enkele respondent meent dat het beter zou zijn om deze rol/taak niet toe te wijzen aan één persoon, d.w.z. een aparte functionaris, op de afdeling. Het moet een gedeelde verantwoordelijkheid van de gehele afdeling zijn.

De drie kwaliteitscoördinatoren zijn van mening dat 'het meenemen van hun collega's' een minder leuke aspect van de taak is, omdat dit vaak moeizaam gaat. Zij blijven de bedenkers van de interne audits, terwijl zij het een grote meerwaarde zouden vinden wanneer de afdeling hiervoor ook hun input levert. De overige respondenten (die geen kwaliteitscoördinator zijn) hebben een goede voorstelling van de inhoud van de taak van de kwaliteitscoördinator en delen de mening dat het management een belangrijke rol in deze speelt. Opvallend is de negativiteit over het draagvlak van de rol/taak van de kwaliteitscoördinator binnen de organisatie. Het afdelingsmanagement zou het nut er niet van inzien. Het is van belang dat de kwaliteitscoördinator voldoende steun ontvangt van het management, dat hij/zij serieus wordt genomen en dat er (gevoelsmatig) wat wordt gedaan met de verbeterpuntenlijsten en auditverslagen. Overigens wordt de rol van een 'schakel' zijn tussen het management en de medewerkers als positief punt van de taak gezien. Om de taken met plezier uit te voeren moet de kwaliteitscoördinator wel voldoende affiniteit hebben met de taken die hij/zij moet doen. 'Motivatie' is een essentiële factor die bij de kwaliteitscoördinatoren wel aanwezig moet zijn om zijn/haar taak interessant te vinden en te blijven vinden. Het support van het management, draagvlak op de afdeling, aandacht, waardering, de toegevoegde waarde ervan zien en voelen worden als de meest motiverende factoren voor deze rol/taak gezien.

**Geconcludeerd kan worden dat de rol/taak van de kwaliteitscoördinator relevant is voor de organisatie om HKZ op de agenda te houden en de afdelingen bij het kwaliteitsbeleid te ondersteunen. Draagvlak binnen de gehele organisatie, toegevoegde waarde onderkend door de gehele organisatie, aandacht en waardering zijn essentiële voorwaarden om de rol/taak gemotiveerd te kunnen uitvoeren.**

#### 4 Aanbevelingen

Uit bovenstaande conclusie zijn oplossingsgerichte suggesties ontstaan welke hieronder beschreven worden in de vorm van aanbevelingen.

- In verband met belangenverstrengeling is het af te raden om de rol/taak van een kwaliteitscoördinator toe te delen aan het management van een afdeling. Dit geldt eveneens voor kwaliteitscoördinatoren die niet gemotiveerd zijn om hun rol/taak naar goed behoren te doen.
- Uit bovenstaande is onder andere af te leiden dat draagvlak binnen de organisatie cruciaal is. Het management speelt hierbij een essentiële rol. Vanwege de verantwoordelijkheden en de rollen/taken, die het management heeft, kunnen zij de sleutelfiguren genoemd worden. Het management heeft een doorslaggevende rol bij het wel of niet hebben van draagvlak voor kwaliteitscoördinatoren in de organisatie. Daarom is het raadzaam dat dit draagvlak op alle lagen binnen de organisatie aanwezig is. Dit begint al bij de Raad van Bestuur en divisiedirectie. Zij moeten eveneens betrokken worden en aandacht schenken aan de kwaliteitscoördinatoren in het belang van de borging van het kwaliteitsmanagementsysteem.
- Het is raadzaam om één functionaris toe te wijzen aan meerdere afdelingen en de desbetreffende persoon een belangrijke functie te geven op het gebied van kwaliteitsmanagement, die zichtbaar en gehonoreerd is in de organisatie. Het takenpakket zou uitgebreid kunnen worden door de functie te koppelen aan alle verantwoordelijkheden, die met kwaliteitsmanagement te maken hebben. Door minder functionarissen aan te stellen en hogere verwachtingen en verantwoordelijkheden te delegeren aan deze functionarissen kunnen de kosten gedrukt worden en kan tijd bespaard worden. Deze functionaris kan in overleg met het afdelingsmanagement bepalen hoe kwaliteitsmanagement/HKZ hoog op de agenda blijft staan van de afdeling. Naast het management moet er iemand verantwoordelijk zijn voor het kwaliteitsmanagement.
- Het feit dat iedere afdeling haar tijdsbesteding met betrekking tot de kwaliteitscoördinator op een andere manier inzet, kan dus verklaard worden vanuit de 'soort' afdeling waar de kwaliteitscoördinator werkzaam is. De belangrijkste oorzaak is echter het budget wat de afdeling wil besteden aan deze rol/taak. De functionaris zou vanuit de afdeling moeten kunnen bepalen, welke eisen er gesteld worden aan kwaliteit op de verschillende afdelingen. Het uitgangspunt moet dan liggen bij de wensen van de afdeling ten aanzien van kwaliteitsverbetering en niet zozeer bij het budget, wat de afdeling heeft vrijgemaakt voor de functie. Iedere afdeling zou hetzelfde budget moeten vrijmaken voor kwaliteitsmanagement. Echter kan iedere afdeling de besteding hiervan steeds opnieuw bepalen. Met andere woorden de invulling van kwaliteitsmanagement met een gelijk budget kan per afdeling verschillen. Door verschil in 'soorten' afdelingen is het juist wenselijk dat iedere afdeling haar eigen beleid bepaalt met betrekking tot kwaliteitsmanagement. Essentieel hierbij is wel, dat Altrecht als organisatie hier toezicht op houdt door minimale eisen als basisvoorwaarden van kwaliteitsmanagement duidelijk te stellen. Hierdoor zal iedere afdeling hetzelfde uitgangspunt en een juiste basis in kwaliteitsmanagement hebben.

## Literatuurlijst

- Boeije, H.R. 2005. Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen.
- Document Taakverdeling centrale kwaliteitsfunctie. Altrecht. Versie: 003. Status: Vastgesteld. Herzieningsdatum 10-11-10.
- Document Taakomschrijving kwaliteitscoördinator. Altrecht. Versie: 002. Status: Vastgesteld. Herzieningsdatum 10-11-10.
- Document Trajectplan ter verwezenlijking van een kwaliteitssysteem binnen de divisie Ouderen volgens de normen van HKZ. Altrecht. Januari 2007.