

INKOOPADVIESORGANISATIES: VLOEK OF ZEGEN?  
KORTING VOOR BETROUWBARE DEBITEUREN  
KWALITEITSSYSTEMEN ACHTERHAALD



# inSkoop

NEDERLANDSE VERENIGING VOOR INKOOP EN LOGISTIEK IN DE GEZONDHEIDSZORG



**‘inSkoop heeft  
vers bloed nodig’**



# De keerzijde van

“Een goede organisatie is een flexibele organisatie, die snel en praktisch inspeelt op verandering, en organisatieprocessen direct aanpast. Dit is het tegenovergestelde van een ISO-gecertificeerd bedrijf. Alles tot in de puntjes beschrijven en daar uitvoering aan geven, past niet in deze tijd”, aldus econoom Dirk van Mulligen<sup>1</sup>.

“G enormaliseerde processen leiden in de moderne dienstverlening juist niet tot kwaliteit. Ook de vraag wat er met de creativiteit en vernieuwingskracht in een onderneming gebeurt, wordt niet beantwoord. Normen die zeggen hiermee rekening te houden, wat onder druk van de realiteit al her en der gebeurt (ISO-normen in de 2000 versie), verdraaien de waarheid of tonen aan overbodig te zijn. Hier doemen parallellen met automatisering op: stroomlijnen, vastleggen, verwerken, standaardiseren, aggregeren en rapporteren. Ook hier een investering waar niemand tegen kan zijn, toch? Het is immers voor de kwaliteit! Ook hier zijn het weer de consultants die met ontwerpen, apparatuur, onderhoudscontracten en opleidingen de hoofdprijs binnenhalen. En ook hier wordt de basisvraag ‘brengt dit uiteindelijk wat we echt willen?’ niet beantwoord. Een arts is van het consult van 15 minuten, 8 minuten kwijt aan verslaglegging per computer. Soms zelfs met de ogen op het scherm in plaats van op de patiënt. Maar ja, de kwaliteit vraagt het, en verantwoording richting afnemer dat er waar voor het geld wordt geleverd, is anders niet mogelijk. Zo denkt althans het management. Dat de arts ook nog eens om de paar jaar aan een nieuw systeem moet wennen en dat elektronica de eigenschap heeft stuk te gaan, wordt al te vaak niet verdisconteerd. Veel artsen ervaren dit als een uitholling van hun werk. Stress neemt toe,

plezier en kwaliteit nemen af. En dit alles uit angst bij het management om informatie te missen.

## Paradox

De paradox is dat juist de essentiële informatie er nooit in kan staan, want die is niet te standaardiseren. Echte kwaliteit laat zich niet in kwantiteit uitdrukken. Met open vragen (open velden in computertaal) valt geen taartgrafiek te maken, en zijn daarom overbodig voor de managementrapportage. Maar wat nu als bijvoorbeeld een medewerker van personeelszaken in het systeem niet kan invullen dat een medewerker net haar moeder heeft verloren, en daarom niet komt werken? Zij zou juist even moeten worden vrijgesteld van een bezoek aan de bedrijfsarts, maar dat staat het systeem niet toe. Ziek is ziek en daar zijn procedures voor. Of dat iemand een specifieke allergie heeft en niet op de OK kan werken. Kortom, alle bijzonderheden die een mens tot individu maken, krijgen geen plaats in het schema. De mens is definitief gereduceerd tot een reken- of productiefactor.

## Werkelijke kwaliteit

Hoe komen we van bovenstaand dwaalspoor weer op de juiste weg? Allereerst werkt het economisch tij nu mee. Meer en meer moeten zorginstellingen zich concentreren

op het primaire proces, de zorg aan patiënten. Het als vanzelfsprekend nieuwe automatiserings- en kwaliteitssystemen aanschaffen en implementeren, is meer en meer verleden tijd. Medewerkers kunnen een actieve rol spelen door net zo lang te blijven vragen naar het waarom van maatregelen, totdat zij daarop een bevredigend antwoord hebben gekregen. Aansluitend daarop is het aan het management om anders tegen kwaliteit aan te gaan kijken. Kwaliteit zit niet in systemen, maar in de mensen zelf, zeker in de zorg. De vraag die vervolgens moet worden beantwoord, is: in welke omstandigheden leveren mensen bijna automatisch kwaliteit? Dit doen ze als ze zich goed voelen, zich veilig weten, overzicht hebben, de invloed van hun werk zichtbaar is, en als ze de ruimte krijgen die bij hun verantwoordelijkheden past. Hiervoor te zorgen is de belangrijkste taak van het manage-

de groep zich, en ging het nieuwe deel zich ergens anders vestigen. Ook in de bedrijfspraktijk blijkt dit te werken, bv. bij Gore Associates, bekend van de Gore-tex stof. De nieuwe afsplitsing behoort verregaand zelfstandig te zijn en is dus niet zomaar een divisie, directie of anderszins. Bijkomend voordeel van deze beperkte omvang is dat essentiële informatie snel op te halen valt, zonder allerlei dure automatisering en controlesystemen. In een dergelijke organisatie behouden de mensen een gezicht. Voor topmensen van een moderne multinational is hun dagelijkse praktijk er immers een geworden van totale abstractie. Wat is dan de belangrijkste eigenschap die nodig is om deze veranderingen te realiseren? SER-voorzitter Herman Wijffels verwoordde het ooit als volgt: „de moeilijkste les is: leren loslaten.’

# kwaliteitssystemen

ment. Voor de leidinggevendens betekent dit dat ze niet meer blind volgen wat consultants zeggen, maar zelf gaan nadenken en beslissingen nemen. Ze moeten zelf meer zichtbaar worden en openlijk zorgdragen voor de sfeer en werkwijze binnen de organisatie.

De populaire 'delegatie van verantwoordelijkheden' heeft, onder invloed van kwaliteitssystemen, meer het karakter gekregen van delegatie van afrekenbaarheid zonder ruimte voor een eigen werkwijze. Dat is dodelijk voor de motivatie en prestatie van het personeel. Afrekenbaarheid en controle dragen het principe van de angst in zich. Afrekenbare medewerkers krijgen zo wel de lasten maar niet de lusten. Dat kan anders. Te vaak is inspraak op de werkinvulling nog een formele (want verplichte!) zaak, die in de praktijk weinig om het lijf heeft. Zeker met hoger opgeleide werknemers, is dat een gemiste kans. Een kans op een gezonde, goed presterende organisatie.

## Organisatieomvang

Een ander punt dat van invloed is op de kwaliteit, is de omvang van organisaties. Economische wetten zeggen dat er bij fusies veel winst te behalen valt. De praktijk leert anders: het menselijk functioneren wordt er bij ongebreidelde schaalvergroting niet beter op. Het ontstane gemis aan overzicht trachten directies met managementinformatiesystemen op te vangen. Zo schuiven zij de factor mens een stapje verder naar achteren.

Uit vroegere, primitieve gemeenschappen weten we dat de ideale maximumomvang van een organisatie schommelt rond de 150 medewerkers. Kwamen er meer mensen bij, dan splitste

ADVERTENTIE

## Nieuwe operatietechniek...

...voor facilitair managers



**Facilitair managers moeten professioneel opereren binnen krimpende budgetten. Schoonmaak en catering zijn uitbesteed en gebeuren doelgericht en planmatig. De gordijnreiniging wordt echter nog vaak ad hoc uitgevoerd door de interne dienst of door de platgoedwasserij. Ook hiervoor bestaat er nu een methode om dit efficiënt te laten uitvoeren. Planmatig, met genormeerde kwaliteit en binnen vastgelegde budgetten. Daarmee wordt ook de gordijnreiniging een succesvolle operatie.**

- Planmatig wassen van glas- en separatiegordijnen.
- Ultrasonore reiniging van jaloezieën en lamellen en TL-armaturen.
- Reiniging in speciaal uitgeruste bedrijfswagens bij u voor de deur.
- 2-uur service, inclusief afhalen, reiniging, ophangen en reparaties.
- Concurrerende prijzen.



**Dé reiniger van raambekleding en TL-armaturen**

Factorij 2d  
1689 AL Zwaag  
Telefoon 0229 - 270077



© SCAN2004