



KWARTAAI

De subsidiëring van het HKZ-traject door het Ministerie van VWS loopt eind dit jaar, na ruim drie jaar ten einde. Achttien instellingen hebben inmiddels hun certificaat behaald. Tijd voor een rondje langs de velden. In dit KwaliteitsKwartaal vindt u de weergave van een kwalitatief onderzoek onder vijf zorgaanbieders en andere betrokkenen over de opbrengst en kosten van het HKZ-traject. Dit onderzoek is onderdeel van een uitgebreid kwantitatief onderzoek waarvan de resultaten in 2008 bekendgemaakt zullen worden.

EERSTE INDRUK:

Kwaliteitssysteem maakt bewust en bindt

Wat heeft de implementatie van kwaliteitssystemen en HKZ-certificatie nu eigenlijk opgeleverd? Dat is onderwerp van een nog lopend kwantitatief onderzoek van de MOgroep. De uitkomsten van de interviews onder vijf als eerste gecertificeerde instellingen en hun omgeving zijn bemoedigend. Bestuurders en medewerkers van de instellingen vinden HKZ-certificatie alle moeite zeker waard. Vrijwel alle betrokkenen uit de omgeving van de instellingen vinden HKZ een goed idee. Sommigen zijn er trots op dat 'hun' instelling gecertificeerd is.



Het onderzoek naar de opbrengst van het HKZ-traject wordt uitgevoerd door Antonie Reichling, die als adviseur betrokken is bij de opzet van het HKZ-ondersteuningsaanbod. Hij sprak de afgelo-

pen maanden met bestuurders, medewerkers/OR-leden, een voorzitter van een cliëntenraad en enkele vertegenwoordigers van provincies, Bureaus Jeugdzorg en de Inspectie Jeugdzorg. Hij nam met hen door wat in hun ogen het samen werken aan de opzet van een kwaliteitssysteem opleverde, wat een werkend kwaliteitssysteem betekent en wat certificatie daar nog aan toevoegt. Het onderzoek maakt verwachtingen en belevingen van een aantal individuele betrokkenen zichtbaar.

SAM JOIA, JEUGDBEGELEIDER:

"De Lindenhof bestaat uit 65 projecten op diverse locaties in Zuid-Holland Zuid. Door de audit werden we één geheel. Het dwong ons om alle verspreide informatie te inventariseren: wat weten de medewerkers, wat staat er al op papier? Dat bleek heel veel te zijn. Via intranet is dat nu allemaal voor iedereen bereikbaar in een stichtingsbreed handboek. Bij een vraag over de werkwijze of over een kind in een ander project hoef ik nu alleen maar even door te klikken."

Harde feiten zijn niet onderzocht en verschillen in beleving zijn gelaten voor wat ze waren. Dit verslag geeft een indruk van wat de geïnterviewden aangaven als opbrengsten én als kosten van HKZ-certificatie.

Medewerkers voelen zich serieus genomen

De geïnterviewden konden vaak moeilijk onderscheiden wat puur het HKZ-traject opgeleverd had en wat het resultaat was van andere projecten. Niettemin wezen zij een aantal zaken duidelijk toe aan het HKZ-traject.

Samen in een intensieve periode werken aan een kwaliteitssysteem maakt bewust en bindt. Zowel de leiding als de medewerkers werden zich meer bewust van en kregen meer inzicht in het complexe samenspel dat leidt tot goede hulpverlening, en in hun rol en bijdrage. Dan gaat het over bottom-up communicatie, over het scheppen van voorwaarden voor de werkers en over het bewustzijn van en de betrokkenheid bij de beleidscyclus. Ook noemden ze het belang van kwaliteit en systematisch werken en een toename van de gerichtheid op en het betrekken van belanghebbenden bij het hulpverleningsproces.

Wat dat oplevert is dat medewerkers zich serieus genomen voelen. Bovendien vinden ze het leuk. Vroeger waren werkgroepen druk bezig maar verdwenen de kilo's papier die dat opleverde in de kast. Als gevolg van het HKZ-traject levert het samenwerken nu echter concrete resultaten op die opgepakt en gebruikt worden. Een positief neveneffect is een duidelijkere identiteit van de organisatie, saamhorigheid en gemeenschappelijkheid van taal.

Vastleggen van kennis

Een werkend kwaliteitssysteem levert voordelen op zoals methodisch werken, uniform handelen, het voorkómen van incidenten, maar ook maatwerk binnen duidelijke kaders. Mogelijk nog belangrijker is het cyclisch werken. Het toegenomen inzicht in afspraken, voortgang en prestaties, feedback



uit tevredenheidsonderzoek en systematische evaluatie garanderen een continue verbetering van organisatie en werkwijze. De robuustheid van de organisatie neemt toe door het vastleggen van kennis. Het vertrek van een ervaren medewerker heeft minder impact dan voorheen. Medewerkers voelen zich veiliger en zekerder door de toegenomen

transparantie en de duidelijke kaders. De geïnterviewden voorzien een toegenomen kwaliteit van zorg, minder fouten en grotere tijdigheid. Een ander opvallend resultaat is de doelgerichte sturing op de hele organisatie, waarbij vanuit duidelijk beleid, via doelen en prestatie-indicatoren in bijvoorbeeld kwartaalgesprekken, gestuurd wordt op de intenties van de organisatie.

Certificatie: de kroon op het werk

Niet alleen bestuurders en medewerkers zijn trots op hun certificaat. Ook een provincie en de voorzitter van een cliëntenraad delen die trots. Het certificaat levert positieve publiciteit op, vertrouwen, een lagere drempel en maatschappelijke acceptatie. De geïnterviewden ervaren externe audits als een leuke manier om hun inzicht in de organisatie te vergroten, en

als een leerervaring. Audits een examen? Vooraf misschien, maar niet tijdens en achteraf. Opvallend is de bijdrage die de audit-uitkomsten hebben geleverd aan de professionalisering van de medewerkers. Hiermee is een aanzet geleverd tot blijvend, behoeftegericht leren.

Voor de financiers en de Inspectie Jeugdzorg kan certificatie ook een duidelijke toegevoegde waarde hebben. Certificatie helpt de provincie bij de scheiding van verantwoordelijkheden tussen financier en instelling, en helpt om nieuwe toetreders tot de zorg te beoordelen. De Inspectie is erin geïnteresseerd hoe certificatie mogelijk kan helpen om risico's te beoordelen en het toezicht te richten.

Bewezen betere resultaten

Los van het behalen en behouden van het HKZ-certificaat en alle maatregelen die in de organisatie zijn genomen, beschikken de geïnterviewden nog niet over gemeten, kwantitatieve informatie over verbetering van de zorg, toename van tevredenheid of de kosten en baten. Er is nog te weinig tijd verstreken sinds de gemelde verbeteringen doorgevoerd en de kwaliteitssystemen operationeel zijn.

Het is de vraag in hoeverre uit het bestaande cliënttevredenheidsonderzoek (de C-toets) een resultaatsverbetering zal blijken. "In de C-toets krijg je toch bijna altijd tussen een 8 en een 10", aldus Martien Reidsma, voorzitter van de OR van Trivium. De hoop van de provincie Gelderland-Rivierenland is gevestigd op projecten als doelrealisatie en de overige prestatie-indicatoren. Daar wordt op dit moment in het kader van het programma Prestatie-indicatoren Jeugdzorg landelijk aan gewerkt door verschillende instellingen, Bureaus Jeugdzorg en de MOgroep.

Verwachtingen nog niet waargemaakt

HKZ stelt in norm 4.8 dat instellingen structureel moeten samenwerken met partners in de regio 'inzake ketenzorg en doorverwijzing'. Norm 6.3 stelt dat de organisatie marktverkenningen moet uitvoeren met het oog op omvang en aard van het aanbod.

GERARD KORTZ, ASSESSOR MANAGER HEALTHCARE BIJ LLOYD'S REGISTER:

"Dat je een certificaat krijgt wil niet zeggen dat alles 100 procent oké is. Wel dat je vertrouwen mag hebben dat de organisatie er alles aan zal doen en de structuur in huis heeft om datgene te doen wat ze de cliënt beloofd heeft. Audits en certificatie halen de vrijblijvendheid weg, je moet het wel goed doen!"

BERT SUETERS, INSTELLINGSCONTACTPERSOON BIJ DE PROVINCIE GELDERLAND – RIVIERENLAND:

"Wij hebben HKZ-certificering als voorwaarde gesteld voor financiering, omdat het onderscheidend is en een bewijs voor de professionaliteit en ontwikkeling. Waar we naar toe willen is sturen op uitkomsten en prestaties, naast de verantwoording op de inzet van middelen. Voor 2008 zijn daar al stappen in gezet. We gaan zorgen dat de instellingen zich daarop voorbereiden. Het gaat daarbij om informatie over de cliënttevredenheid, doelrealisatie en herstel van autonomie."



met kwaliteit bezig. Maar zoals een van hen zegt: "Certificatie maakt je completer." Het zorgt voor een stevigere verankering van wat je al doet.

Het HKZ-project heeft aanzienlijke kosten, vooral in tijdsbeslag, met zich mee gebracht. In alle gevallen is de leiding vertrokken vanuit een vast besluit. Niet alleen omdat HKZ om verschillende redenen moest, maar ook vanuit de overtuiging dat het project de moeite waard was, de cliënt er beter van zou worden en de kosten-baten-afweging positief zou uitvallen. De medewerkers ervoeren bij de start angst voor bureaucratie en zagen op tegen extra werkdruk. Sommigen voelden zich bekritiseerd: "Doen we het niet goed dan?" Tijdens het traject raakten ze enthousiast door de ervaringen die ze opdeden.

De bestaande kwaliteitsinstrumenten als Cliëntenraad, C-toets en Balanced Scorecard zijn onderdeel gaan uitmaken van het systeem. Het opstarten en vasthouden van een cliëntenraad blijkt in de praktijk een lastige zaak. Drie van de vijf geïnterviewde instellingen hebben momenteel geen functionerende cliëntenraad. Het INK-Managementmodel was bij enkele instellingen voorafgaand aan het HKZ-traject in gebruik, maar geen van de informanten was van plan dat weer op te pakken.

Wat opvalt is dat de Bureaus Jeugdzorg, hoewel zij wel mogelijke winsten voor de instellingen zien in HKZ, in dit stadium nog weinig effecten waarnemen. Zowel de Bureaus Jeugdzorg als informanten van de instellingen noemen de ontwikkeling van niet-geïndiceerd aanbod en AWBZ-aanbod door de instellingen. Voor de instellingen betekent dit meer zekerheid door meer financiers, al blijft de provincie veruit de grootste financier. De Bureaus Jeugdzorg zeggen geconfronteerd te worden met een te klein, onvoldoende flexibel en incompleet aanbod voor geïndiceerde zorg. De wachtlijsten zijn, na een kortstondige verbetering door een financiële injectie, weer net zo lang als een paar jaar geleden.

De provincie Zuid-Holland geeft met nadruk aan de regiefunctie op te pakken, maar vooralsnog lijken de ontwikkelingen eerder buiten dan binnen de geïndiceerde zorg geconcentreerd. Ketenkwaliteit in het aanbod is dus een stap die nog gezet moet worden.

HKZ als vertrekpunt

De geïnterviewde instellingen behoren tot de eerste certificatieplichting. Alle betrokken instellingen waren daarvoor al actief

ARVID ERNST, REGIONAAL STAFMEDEWERKER ZORG VAN BUREAU JEUGDZORG GELDERLAND-RIVIERENLAND:

"Je wordt telkens weer gedwongen aanbodgericht te indiceren. Er is een behoorlijk aanbod en het heeft weinig zin te indiceren wat er niet is. Het management van de instellingen wil wel dat we vraaggericht indiceren: 'Indiceer nou wel, dan weten we het.' Maar de werkvloer zegt: 'Dat bieden wij helemaal niet!' Dus vertellen we de cliënten niet meer wat ze nodig hebben, maar wat ze krijgen."

CARLA WALVIS, WALVIS CONSULTINGGROEP:

"Zie HKZ als een investering, net zoals een huis bouwen. Je geniet als je er in woont, maar dat gevoel kun je niet al hebben als je nog met je voeten in de modder staat. In die fase is het dus ook nog niet leuk. Altijd is het: 'hoe kunnen we het leuk maken?' Maar dat is een verkeerde verwachting, waardoor het extra 'niet leuk' wordt. Zonder die aanname zou het helemaal niet erg meer zijn."

ALETTE VAN DRIESUM, DIRECTEUR VAN DE WILLIAM SCHRIKKER PLEEGZORG:

"Zo'n HKZ-audit levert op dat je kritisch kijkt naar al je processen, maar dat maakt het werk niet altijd makkelijker. Je wordt toch meer in een keurslijf gedwongen. Aan de andere kant heeft het HKZ-traject ons wél aan een cliënttevredenheidsonderzoek geholpen, dus we weten nu beter wat de pleegouders missen in de begeleiding; na de verwijzers en pleegouders zijn nu de ouders en de kinderen aan de beurt. Dat houdt het bedrijf dynamisch: we dutten niet in! Ook gaan we een professionaliseringstraject voor pleegzorgwerkers inzetten. Zij hebben aangegeven zich graag verder te willen ontwikkelen in hun beroep."

Risico's van HKZ

De geïnterviewden zien verschillende risico's die aan het HKZ-proces verbonden zijn. De duidelijk omschreven eisen van de HKZ-certificering kunnen ertoe leiden dat certificering een doel wordt in plaats van een middel. Bureaucratie en rigide regels liggen op de loer. De externe auditor kan medewerkers demotiveren door het papier meer te benadrukken dan de prestaties. En last but not least: de waan van de dag en andere ontwikkelingen, bijvoorbeeld fusies. De geïnterviewden noemen de ontwikkeling van een gemeenschappelijke cultuur vaak als opbrengst. Fusies dreigen die ongedaan te maken en maken opnieuw een moeizaam proces noodzakelijk. Dan moet het management een lange adem hebben, want het internaliseren van de nieuwe werkwijzen is een langdurig proces.

Interessant was de vraag die Arvid Ernst van het Bureau Jeugdzorg Gelderland-Rivierenland stelt: "Staat het aanbod toe in een regio een zorgaanbieder niet meer te financieren? In onze regio hebben we slechts de keus uit twee jeugdzorginstellingen. Wat moeten wij doen als een instelling het certificaat verliest?" Uit het onderzoek bij de eerste gecertificeerde instellingen blijkt dat die kans klein is. Er is vertrouwen dat op termijn alle medewerkers het kwaliteitssysteem als ondersteunend zullen ervaren en de motivatie voor het navolgen en onderhouden van extrinsiek naar meer intrinsiek zal verschuiven. Wel melden de geïnterviewden dat er toch altijd een paar enthousiaste aanjagers in het management nodig zullen zijn om de zaak levend te houden, en een paar buddy's in de staf die het management bij de les houden zodat het proces van planning, toetsen, verbeteren en evalueren blijft draaien.

Op naar vraaggericht aanbod

De informanten van de instellingen zijn overwegend tevreden over de aanpak van de HKZ-certificering. Voor de medewerkers zijn de resultaten van het traject boven verwachting. Carla Walvis tekent daarbij aan dat de projecten over het algemeen vooraf een onduidelijke uitkomst hebben, wat een zware wissel trekt op de medewerkers. De directies zijn zich

ervan bewust hoe belangrijk de opbrengsten van het HKZ-traject zijn voor de werkvloer en voor de instandhouding van het kwaliteitsproces. Ook de medewerkers zien een ontwikkeling van extrinsieke naar intrinsieke motivatie: kwaliteit levert wat op en het systeem biedt ondersteuning. Een duidelijke succesfactor is automatisering. Enthousiasmerende en vasthoudende aan-jagers zijn noodzakelijk om een kwaliteitscultuur in stand te houden. Een risico-factor zijn fusies, die per definitie een stap terug betekenen in het bereikt hebben van één cultuur.

De directies van de instellingen beginnen niet spontaan over strategische keuzes in het aanbod aan geïndiceerde jeugdzorg. Wel zijn de instellingen actief in uitbreiding van het aanbod naar voren en richting AWBZ. HKZ lijkt tot zover vooral gericht te zijn op verbetering van het bestaande. Vanuit het kwaliteitsperspectief zijn verder werken aan vraaggericht aanbod en ketenkwaliteit de volgende stappen.

Vervolgstappen onderzoek

Op basis van dit kwalitatieve onderzoek (zie schema pagina 5 en 6) onder vijf gecertificeerde zorgaanbieders starten we een kwantitatief onderzoek onder de organisaties die op uiterlijk 30 november gecertificeerd zijn. Het gaat om maximaal twintig zorgaanbieders. Voor dit onderzoek worden per zorgaanbieder een directeur, een medewerker en de cliëntenraad geïnterviewd, en verder het Bureau Jeugdzorg van de betreffende regio. De resultaten zijn naar verwachting in mei 2008 beschikbaar.

De MOgroep geeft op 27 november a.s. tijdens de manifestatie 'Jeugdzorg zo!' de workshop 'Trots op je organisatie!' Deelnemers kunnen in deze workshop inventariseren waar bij hun instelling de opbrengsten van het HKZ-traject zitten en waar juist niet. Het is de bedoeling dat ze deze ervaringen met elkaar uitwisselen en zo van elkaar leren.

GONNY JAGER, CLIËNTENRAAD BASE GROEP:

"Ik verwacht dat de certificatie mensen aanspoort om door de negatieve publiciteit rondom de jeugdzorg heen te kijken. Certificatie krijg je immers niet zomaar. De Base Groep heeft er iets voor gedaan. Dus zullen ouders gemakkelijker de stap nemen en toch hulp zoeken: 'Het is de Base Groep, die staat goed aangeschreven.' Dat zal toch wel meetellen bij ouders."

KERNTHEMA HKZ-PROCES

Start condities	Besluit, Overtuiging
Succesfactoren	Automatisering, Aanjagers, Successen communiceren, Lang volhouden, Betrekken omgeving
Kost energie	
Effectieve implementatie	Internalisering, Waardering toekenning certificering, Succes communiceren, Promotie extern
Risico	Betrekken gebruikers, Doel en middel, Aandachtspunten, Administratieve focus, Implementatie werkvloer, Bureaucratie, Rigide regels, Audit als examen, Kwaliteit auditor, Successen niet geattribueerd, Waan van de dag, Andere ontwikkelingen Begraven missers, Geen sancties, Groei, Fusie

KERNTHEMA AANBOD

Vraaggericht, Begeleiden cliëntstelsysteem, AWBZ, Voorliggend

KERNTHEMA IDENTITEIT

Beter begrip, Gemeenschappelijke taal, Saamhorigheid

KERNTHEMA LEIDING

Bewustzijn tijdsbeslag, Top-down en bottom up communicatie, Voorwaarden scheppen

KERNTHEMA DOELGERICHTE STURING

Duidelijk beleid, Doelen, Prestatie indicatoren, Kwartaal gesprekken, Cyclisch werken, Informatie medewerkers, Bewustzijn medewerkers, Betrokkenheid medewerkers

KERNTHEMA MEDEWERKERS

Professionaliteit	Behoeftegerichte professionalisering mw's, Teamtraining, Blijvend leren, Verplichte deelname
Bewustzijn medewerkers	Belang kwaliteit
Attitude medewerkers	Intentiegericht handelen, Cliëntgerichtheid, Resultaatgerichtheid
Communicatie cliënt, Bejegening	

KERNTHEMA SAMENWERKING PARTNERS

Leveranciersbeoordeling	Beoordeling pleegouders
Duidelijke verantwoordelijkheden	
Informereren belanghebbenden	Informatie pleegouders, Een kanaal
Betrekken belanghebbenden	Betrekken pleegouders

KERNTHEMA AUTOMATISERING

Toegankelijkheid documenten, Registratiesysteem

KERNTHEMA HULPVERLENING

Organisatie verbetering	Duidelijke verantwoordelijkheden, Eén organisatie
Proces verbetering	
Systeemoriëntatie	Proces beschrijving, Procedures, Cyclisch werken, Bewustzijn medewerkers,
Cliëntgericht handelen	
Methodisch werken	
Systematisch werken	Doelstellingen, Duidelijke startpositie
Uniform handelen	Protocollen, Eenduidig beleid Gekaderd maatwerk, Dossievorming, Protocollen, Controle, Voorkomen incidenten
Incident opvang	Bewustzijn medewerkers
Informereren belanghebbenden	Informatie cliënten
Betrekken belanghebbenden	Betrekken cliënten, Cliëntenraad, Betrekken cliëntstelsysteem, Bewustzijn medewerkers

KERNTHEMA FEEDBACK

Tevredenheidsonderzoek	Inzicht wensen verwijzers, Inzicht wensen pleegouders, Medewerker tevredenheidsonderzoek, Inzicht wensen medewerkers, Partner tevredenheidsonderzoek, Betere verankering
Auditing	Auditor, Auditrapporten, Objectieve beoordeling, Beoordeling risico, Gericht toezicht, Leuk, Inzicht in organisatie, Professionele medewerkers, Dwang

KERNTHEMA CONTINUE VERBETEREN

Evaluatie	Evaluatie systeem, Reflectie, Kritische houding, Evaluatie hulpverlening, Evaluatie competenties, Evaluatie incidenten, Benchmarking
Innovatie, Dynamiek	

Toelichting op kernthema's, thema's en labels

Op deze onderwerpen is sprake van een resultaatverwachting, een positief resultaat, geen merkbaar resultaat of zelfs een negatief resultaat. In dat laatste geval blijkt dat uit de formulering, bijvoorbeeld 'Bureaucratie' of 'Examen'. Het thema 'Risico' benoemt zorgen van geïnterviewden.

KERNTHEMA'S EN THEMA'S LABELS

KERNTHEMA RESULTATEN OVERALL

KERNTHEMA RESULTATEN CLIËNT Trots, Vertrouwen, Drempelverlaging

KERNTHEMA RESULTATEN PARTNER (PLEEGOUDERS/BJZ) Matching vraag/aanbod, Afspraken nakomen, Partnerschap, Onderhandelingspositie

KERNTHEMA RESULTATEN OPERATIONEEL

Kwaliteit zorg, Minder fouten, Tijdigheid, Behandelduur, Wachtlijsten, Voldoen aan wet
Continue verbetering Effectiviteit, Reactie snelheid, Ruimte voor innovatie
Flexibiliteit

KERNTEAM RESULTATEN FINANCIËEL (FINANCIER)

Kosten, Kostenbaten
Marktpositie Beoordeling toetreders
Continuïteit Eisen financier, Nieuwe geldstromen

KERNTHEMA RESULTATEN MEDEWERKERS Leuk, Serieus genomen worden, Trots, Werkdruk, Bureaucratie, Examen, Zekerheid, Veiligheid

KERNTHEMA RESULTATEN MAATSCHAPPIJ (O.A. INSPECTIE)

Maatschappelijke acceptatie

KERNTHEMA RESULTATEN EXTERN

Imago Professionele organisatie, Indruk bij cliënt, Positieve publiciteit, Aantrekkingskracht op de arbeidsmarkt, Vertrouwen, Trots, Betrokkenheid

KERNTHEMA TRANSPARANTIE EN BORGING

Inzicht in afspraken Inzicht in organisatie, Duidelijke kaders, Transparante werkwijze, Up to date, Gedocumenteerd kwaliteitssysteem, Inzicht in beleid, Inzicht in plannen

Kwaliteitsregistratie Inzicht in voortgang, Inzicht in prestaties

Informatie financier, Flexibiliteit in informatie verstrekking

Bewustzijn medewerkers

Voorspelbaarheid

Borging Gedocumenteerd kwaliteitssysteem, Duidelijke verantwoordelijkheden, Bewijs, Niet vrijblijvend, Robuustheid organisatie

C-toets, INK, BSC, Cliënten feedbacksysteem, Cliëntenraad, Competentiemodel

Informanten

Base Groep

Wybe Cnossen (directeur), Peter Gerards (beleidsmedewerker), Harry Kixen (medewerker), Gonny Jager (cliëntenraad)

Lindenhof

Josje Bootsma (directeur), Sam Joia (medewerker)

Trivium

Harold Sarneel (directeur), Martien Reidsma (medewerker)

De Waarden

Pieter de Groot (directeur), Marc Herckenrath (medewerker)

William Schrikker Pleegzorg

Alette van Driesum (directeur), Hilly Huisman (medewerker)

Bureau Jeugdzorg Gelderland-Rivierenland

Arvid Ernst (regionaal stafmedewerker zorg)

Bureau Jeugdzorg Groningen

Miriam Feddema (afdelingshoofd)

Provincie Zuid-Holland

Maryke Verheul (beleidsmedewerker Jeugd), Gina Looyenga (coördinator Jeugd)

Provincie Gelderland-Rivierenland

Bert Sueters (beleidsmedewerker)

Inspectie Jeugdzorg

Ester Nieuwhuis (stafmedewerker), Elisabeth de Roy (inspecteur), Marianne Kloosterman (inspecteur)

Certificerende instelling - Lloyd's Register

Gerard Kortz (Assessor Manager Healthcare)

Ondersteuner - Walvis ConsultingGroep

Carla Walvis (consultant)

Colofon

Kwaliteitskwartaal is een uitgave van de Mogroep Jeugdzorg in het kader van de HKZ certificering en de C-toets implementatie. Het is speciaal bestemd voor managers en coördinatoren met als aandachtsgebied kwaliteitszorg in de Jeugdzorg. Toezending is gratis. Voor opname in het verzendbestand of meerdere exemplaren kunt u telefonisch contact opnemen met Hélène Arons/ Jori den Blijker, 030-2983438 of via hkz@mogroep.nl

Oplage: 1000

Redactie en samenstelling:

Joris Franssen (projectleider) en Hélène Arons (projectmedewerker)

Interviews en teksten:

Caroline Linssen van Tekstbureau De Nieuwe Koekoek, Utrecht en Antonie Reichling, organisatie adviseur

Vormgeving & realisatie:

De Smaakmakers Communicatie, Driebergen-Rijsenburg

Fotografie:

Wilbert van Woensel, Amsterdam

Redactieadres:

MOgroep Jeugdzorg
Postbus 3332
3502 GH Utrecht
Tel. (030) 298 34 34
Fax (030) 298 34 37
www.mogroep.nl/jeugdzorg

KwaliteitsKwartaal is tot stand gekomen met behulp van subsidie van het ministerie van VWS.

mo
G R O E P