

Ondernemend in kwaliteit

Een integrale en resultaatgerichte aanpak: de casus Jellinek  
Mark Schramade en Udo Nabitz

ISBN 90 6665 703 0

NUR 892

© 2005 Jellinek Amsterdam

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, St.b. 351, zoals gewijzigd bij het besluit van 23 augustus 1985, St.b. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot Uitgeverij SWP (Postbus 257, 1000 AG Amsterdam) te wenden.

# INHOUDSOPGAVE

**Ten geleide** - Andrée van Es (voorzitter GGZ Nederland) **11**

**Ten geleide** - Wim Schellekens (directeur Kwaliteitsinstituut voor de Gezondheidszorg CBO) **12**

## **Historie Jellinek en integrale kwaliteit** **13**

Inleiding	13
Geschiedenis van de Jellinek	13
<i>Periode van opbouw</i>	14
<i>Periode van groei</i>	14
<i>Periode van professionalisering</i>	15
Kwaliteitsontwikkeling en implementatie	16
<i>Kwaliteitsprojecten</i>	17
<i>Integraal kwaliteitsmanagement</i>	18
<i>Consolidatie en certificering</i>	21
<i>Herontwerpproject</i>	22
EFQM als integrerend kader	24
<i>Zelfevaluaties van de teams</i>	25
<i>Zelfevaluatie met het EQA-submissionreport</i>	27
Visie op integrale kwaliteit voor de komende jaren	28

## **Criterium 1: Leiderschap** **31**

1.1 Missie	31
1.1.1 <i>Missieontwikkeling</i>	31
1.1.2 <i>Missie van de Jellinek</i>	32
1.1.3 <i>Integrale kwaliteit</i>	33
1.2 Leiderschapstijl	33
1.2.1 <i>Verandering in leiderschapsstijl</i>	33
1.2.2 <i>Cultuurverandering en evaluatie</i>	34
1.2.3 <i>Informele leiders</i>	34
1.3 Management- en organisatiestructuur	37
1.3.1 <i>Verandering van de managementfuncties</i>	37
1.3.2 <i>Duaal management</i>	37
1.3.3 <i>Organisatiestructuur</i>	38
1.4 Management van klanten en stakeholders	40
1.4.1 <i>Patiënten en klanten</i>	40
1.4.2 <i>Indeling van de klanten</i>	41
1.4.3 <i>Indeling van de externe stakeholders</i>	42
1.4.4 <i>Samenwerking met de externe stakeholders</i>	43
1.4.5 <i>Overheden en wettelijke eisen</i>	43
1.5 Managers als rolmodel	44
1.5.1 <i>Zelfevaluaties</i>	45
1.5.2 <i>Verbeterregister</i>	46
1.5.3 <i>Investeren in onderzoek en ontwikkeling</i>	47
1.6 Samenvatting criterium 1	47
1.7 Correspondentietabel	48

## **Criterium 2: Beleid en strategie 49**

- 2.1 Ontwikkelen strategisch beleid 49
- 2.2 Input voor het strategisch beleid 50
  - 2.2.1 *Marktontwikkeling en epidemiologie* 50
  - 2.2.2 *Behoeften stakeholders* 53
  - 2.2.3 *Evidence Based Treatment* 56
  - 2.2.4 *Financiële positie* 58
- 2.3 Een decennium strategisch beleid 58
  - 2.3.1 *Bruggen Bouwen* 58
  - 2.3.2 *Versterken en Vernieuwen* 60
  - 2.3.3 *Meerjarenbeleidsplan* 63
- 2.4 Uitvoeren van het strategisch beleid 63
  - 2.4.1 *Jaarplancyclus en stuurgroepen* 63
  - 2.4.2 *'Planningsdeel' in jaarplancyclus* 64
  - 2.4.3 *'Controledeel' in jaarplancyclus* 64
  - 2.4.4 *EFQM/INK-monitor* 66
  - 2.4.5 *Telepanelonderzoek* 66
- 2.5 Communicatie en betrokkenheid 67
  - 2.5.1 *Bruggen Bouwen* 67
  - 2.5.2 *Versterken en Vernieuwen* 68
  - 2.5.3 *Meerjarenbeleidsplan* 69
- 2.6 Samenvatting criterium 2 69
- 2.7 Correspondentietabel 69

## **Criterium 3: Medewerkers 71**

- 3.1 Kenmerken van de medewerkers 71
  - 3.1.1 *Personeelssamenstelling* 71
  - 3.1.2 *Analyse van de personeelssamenstelling* 72
- 3.2 Strategisch personeelsmanagement 73
  - 3.2.1 *Funcitiewaarderingssysteem* 73
  - 3.2.2 *Projectaanpak functiewaardering* 73
  - 3.2.3 *Funcitiegebouw met drie etages* 74
  - 3.2.4 *Projectevaluatie functiewaardering* 74
  - 3.2.5 *Toegevoegde waarde van het functiegebouw* 76
- 3.3 Operationeel personeelsmanagement 76
  - 3.3.1 *Personeelshandboek* 76
  - 3.3.2 *Veiligheid en preventie van risico's* 77
- 3.4 Beloning en zorg voor medewerkers 79
  - 3.4.1 *Beloning en waardering* 81
  - 3.4.2 *Onno Husken Kwaliteitsprijs* 82
- 3.5 Kennis en competenties 83
  - 3.5.1 *Jellinekschool Nieuwe Stijl* 83
  - 3.5.2 *Persoonlijke ontwikkelingsplannen* 87
- 3.6 Dialoog in de organisatie 87
  - 3.6.1 *Ondernemingsraad* 87
  - 3.6.2 *Overlegstructuur* 88
  - 3.6.3 *Functioneringsgesprekken* 88
  - 3.6.4 *Jellinek Nieuws en Jellinek Journaal* 90
  - 3.6.5 *Informeel communicatie* 91
- 3.7 Samenvatting criterium 3 91
- 3.8 Correspondentietabel 91

## **Criterium 4: Partners en middelen 93**

- 4.1 De wereld van partners en samenwerking 93
- 4.2 Huisvesting 94
  - 4.2.1 *Lange Termijn Huisvestingsplan* 94
  - 4.2.2 *Uitvoering van het huisvestingsplan* 96
  - 4.2.3 *Evaluatie en nieuwe huisvesting* 97
- 4.3 Uitrusting en materialen 98
- 4.4 Informatie en communicatietechnologie 99
  - 4.4.1 *ICT-beleidsplan* 100
  - 4.4.2 *Uitvoering ICT-beleidsplan* 102
  - 4.4.3 *Technische infrastructuur* 102
  - 4.4.4 *Beschikbare applicaties* 106
  - 4.4.5 *Health-E als strategische applicatie* 106
  - 4.4.6 *Productieregistratie* 107
  - 4.4.7 *Elektronisch Cliënten Dossier* 108
- 4.5 Financieel management 111
  - 4.5.1 *Financiers van de Jellinek* 111
  - 4.5.2 *Management accountability* 112
  - 4.5.3 *Strategisch financieel management* 113
  - 4.5.4 *Operationeel financieel management* 114
- 4.6 Kennis en wetenschappelijk onderzoek 115
  - 4.6.1 *Hoogleraren, missie en beleid* 115
  - 4.6.2 *Medewerkers* 116
  - 4.6.3 *Huisvesting en automatisering* 116
  - 4.6.4 *Financiering* 116
  - 4.6.5 *Uitvoering van onderzoeksprojecten* 118
  - 4.6.6 *Onderzoeksresultaten* 120
  - 4.6.7 *Onderzoek en zorgontwikkeling* 120
- 4.7 Samenvatting criterium 4 120
- 4.8 Correspondentietabel 121

## **Criterium 5: Processen 123**

- 5.1 Inleiding 123
- 5.2 Preventie 124
  - 5.2.1 *Projectsystematiek* 124
  - 5.2.2 *Preventieaanbod* 125
- 5.3 Zorgtrajecten 126
  - 5.3.1 *Cliëntgroepen en zorgtrajecten* 127
  - 5.3.2 *Zorgtrajecten, kernprocessen en behandelmodulen* 127
  - 5.3.3 *Jellinek zorgsysteem* 128
- 5.4 Herontwerp behandelmodulen 128
  - 5.4.1 *Inleiding* 128
  - 5.4.2 *Herontwerp en verbeteren* 131
  - 5.4.3 *Aanpak van het herontwerp* 131
  - 5.4.4 *Resultaten herontwerp* 132
  - 5.4.5 *Landelijk project 'Resultaten Scoren'* 134
- 5.5 Reorganisatie 135
  - 5.5.1 *Leiderschap* 135
  - 5.5.2 *Medewerkers* 136
  - 5.5.3 *Organisatiestructuur* 136
  - 5.5.4 *Systemen en faciliteiten* 137

5.6	Uitvoering van de zorgtrajecten	137
5.6.1	<i>Centrale aanmelding</i>	138
5.6.2	<i>Detoxificatie</i>	139
5.6.3	<i>Modulaire behandeling</i>	140
5.6.4	<i>Dubbele diagnose behandeling</i>	141
5.6.5	<i>Langdurige zorg</i>	142
5.6.6	<i>Justitiële Verslavingszorg</i>	142
5.7	Evaluatie van de zorgtrajecten	145
5.7.1	<i>Telefonisch evaluatiegesprek</i>	146
5.7.2	<i>Systematische terugkoppeling van zorguitkomsten</i>	149
5.8	Centrum Bijzondere Tandheelkunde en Laboratorium	149
5.8.1	<i>Centrum Bijzondere Tandheelkunde nader bekeken</i>	149
5.8.2	<i>Laboratorium nader bekeken</i>	152
5.9	Kwaliteitsmanagementsysteem	156
5.9.1	<i>Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling Zorgsector</i>	157
5.9.2	<i>Kwaliteitshandboek en audits</i>	157
5.9.3	<i>Verbeterpunten</i>	158
5.10	Samenvatting criterium 5	158
5.11	Correspondentietabel	158

## **Criterium 6: Resultaten voor de klanten 161**

6.1	Inleiding	161
6.1.1	<i>GGZ en cliënttevredenheid</i>	161
6.1.2	<i>Ontwikkelingen tevredenheidsonderzoek</i>	162
6.2	Tevredenheid over de internetbegeleiding	164
6.2.1	<i>Zelfhulpmodulen</i>	164
6.2.2	<i>Direct Contact</i>	165
6.3	Tevredenheid over de zorgtrajecten	166
6.4	Follow-up tevredenheid over de zorgtrajecten	168
6.5	Tevredenheid over projecten en afdelingen	171
6.5.1	<i>Unity peer-education</i>	171
6.5.2	<i>Centrum Bijzondere Tandheelkunde</i>	171
6.6	Benchmarking	172
6.7	Klachten	174
6.7.1	<i>Patiëntenvertrouwenspersoon</i>	174
6.7.2	<i>Klachtencommissie</i>	175
6.7.3	<i>Klachtenregistratie</i>	175
6.8	Cliëntenraad	175
6.8.1	<i>Beleid en organisatie</i>	176
6.8.2	<i>Mobiliseren van de cliënten</i>	176
6.9	Samenvatting criterium 6	177
6.10	Correspondentietabel	177

## **Criterium 7: Resultaten voor de medewerkers 179**

7.1	Eerste personeelsmeting: BASAM	179
7.1.1	<i>Teamgerichte aanpak</i>	179
7.1.2	<i>Satisfactieresultaten</i>	179
7.1.3	<i>Verbeterprojecten</i>	181
7.2	Tweede personeelsmeting: verkorte BASAM	181
7.2.1	<i>Consequenties herontwerp</i>	182
7.2.2	<i>Personeelsmeting tijdens het herontwerp</i>	182

7.3	Derde personeelsmeting: Werkstress Monitor	183
7.3.1	<i>Eerste resultaten</i>	184
7.3.2	<i>Gooi en Vechtstreek</i>	184
7.3.3	<i>Centrum Bijzondere Tandheelkunde</i>	185
7.3.4	<i>Laboratorium</i>	186
7.3.5	<i>Alternatieve Personeelsmetingen</i>	186
7.4	Ziekte en arbeidsongeschiktheid	186
7.5	Samenvatting criterium 7	187
7.6	Correspondentietabel	187

### **criterium 8: Resultaten voor de samenleving 189**

8.1	Inleiding	189
8.2	Telepanelonderzoek	189
8.2.1	<i>Naamsbekendheid</i>	190
8.2.2	<i>Imago van de Jellinek</i>	190
8.2.3	<i>Toegankelijkheid door internet</i>	191
8.3	Kennisontwikkeling en -overdracht	192
8.3.1	<i>Symposia</i>	192
8.3.2	<i>Promoties en publicaties</i>	193
8.3.3	<i>Onderzoeksresultaten</i>	193
8.4	Samenwerking met de media	200
8.5	Buren, etnische minderheden en scholen	201
8.6	Milieuprojecten	202
8.7	Samenvatting criterium 8	203
8.8	Correspondentietabel	203

### **criterium 9: Eindresultaten 205**

9.1	Stakeholders en resultaten	206
9.2	Structurering van de eindresultaten	207
9.3	Klinische resultaten	208
9.3.1	<i>Zorgtrajecten</i>	208
9.3.2	<i>Vermindering van het problematisch middelengebruik</i>	209
9.3.3	<i>Vermindering van de problemen</i>	210
9.4	Financiële resultaten	213
9.4.1	<i>Financiers van de Jellinek</i>	213
9.4.2	<i>Financiële resultaten 2001-2004</i>	213
9.4.3	<i>Analyse financiële resultaten</i>	213
9.5	Input-, Throughput- en Outputresultaten	215
9.5.1	<i>Inputresultaten</i>	215
9.5.2	<i>Throughputresultaten</i>	216
9.5.3	<i>Outputresultaten</i>	219
9.6	Samenvatting criterium 9	219
9.7	Correspondentietabel	220

### **Tot slot 223**

#### **Bijlagen**

Organigram	226
Functies en namen	229
Glossary	231
Afkortingenlijst	235
Werkgroep en bijdragen	237