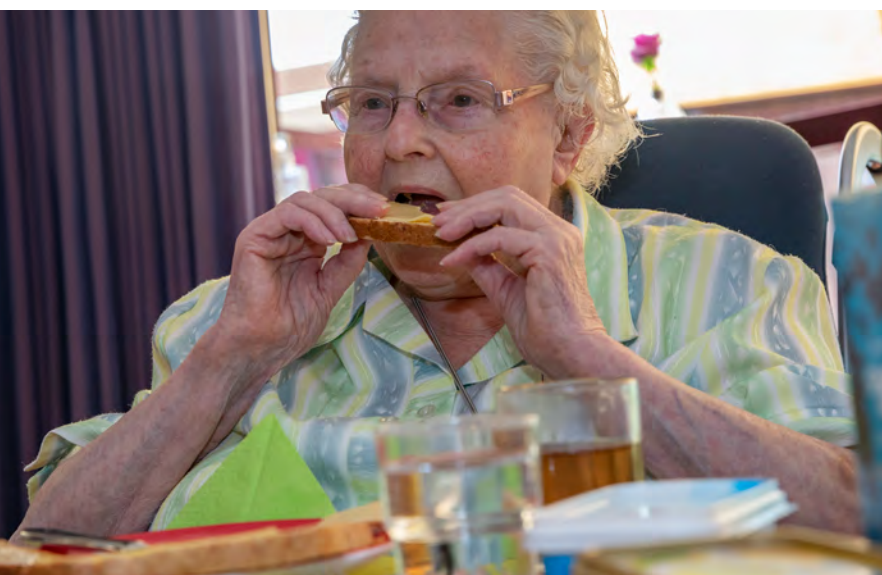


Implementatie van de **Kwaliteit Verbetercyclus**

Ervaringen van zes verpleeghuizen met continu leren en werken aan goede kwaliteit van zorg



Inhoud

Zorgcentrum Anker	3
Beweging 3.0	6
Present	9
Ruitersbos	12
De Wijngaerd	15
Zonnehuisgroep IJssel-Vecht	18



De Kwaliteit Verbetercyclus maakt werken aan kwaliteit concreet

Implementatie Kwaliteit Verbetercyclus bij Zorgcentrum Anker

In deze factsheet staat de implementatie van de KVC bij Zorgcentrum Anker met behulp van het model van Kotter met de acht veranderstappen centraal. Hoe heeft Zorgcentrum Anker vorm en inhoud gegeven aan de implementatie van het leren en verbeteren met behulp van de KVC? Wat zijn van deze organisatie de successen en de geleerde lessen?

Zorgcentrum Anker is actief in de Betuwe en heeft een verpleeghuislocatie en twee seniorencomplexen. Zorgcentrum Anker is naar aanleiding van positieve ervaringen met het Waardigheid en trots-traject ook gestart met de KVC. De organisatie zag de KVC als een verlengstuk om ook aan de slag te gaan met het leren en verbeteren van kwaliteit.

Meer informatie en contact

Meer weten over de ervaringen met de implementatie van de KVC bij Zorgcentrum Anker of contact opnemen met deze organisatie over het traject? Lees het [praktijkverhaal](#) op de website van Waardigheid en trots.



1 Creëer urgentiebesef

- Leren en verbeteren was een aandachtspunt in de organisatie.
- De KVC werd gezien als een goed verbeterinstrument passend bij het Waardigheid en trots-traject voor verdere kwaliteitsverbetering.
- De KVC biedt de mogelijkheid om de professionalisering van de organisatie te versterken en om aan het Kwaliteitskader te voldoen.



2 Vorm een leidend team

- Er is een stuurgroep opgezet die uit de bestuurder, manager zorg en welzijn, beleidsmedewerker (tevens KVC-projectleider), interne coach en externe coach bestaat.
- De stuurgroep heeft het traject uitgedacht, lijnen uitgezet en processen geborgd.



3 Ontwikkel een visie en plan van aanpak

- De KVC wordt organisatiebreed ingezet en jaarlijks wordt er een 360 graden verbetermeting gedaan.
- Tijdens familieavonden worden uitkomsten van de KVC met het team en familie van bewoners besproken.
- Regelmatig zijn er bijeenkomsten met medewerkers om zicht te houden op de voortgang en om de leercyclus in gang te houden.
- Voor de borging van de uitkomsten wordt een eenvoudig en toegankelijk format gebruikt: wat is het probleem, wat is er gedaan en wat is het resultaat.



Tip: laat de teams zelf vorm en invulling geven aan de familiebijeenkomsten. Dit versterkt de inspraak en het eigenaarschap. Biedt hierbij wel ondersteuning vanuit het projectteam als de teams hierom vragen.



4 Communiceer doelen en activiteiten

- Afdelingen, teams en andere betrokkenen zijn vanaf het begin geïnformeerd over de KVC.
- Met een kick-off zijn medewerkers en vrijwilligers geïnformeerd over de KVC.
- Middels een nieuwsbrief voor familie en naasten zijn zij op de hoogte gebracht van de KVC.
- In het Waardigheid en trots-traject stond het leren en verbeteren met behulp van de KVC maandelijks op de agenda van de teamoverleggen.



5 Creëer draagvlak

- Doordat het leren en verbeteren met behulp van de KVC onderdeel was van het Waardigheid en trots-traject was er vanuit de organisatie ook draagvlak voor de KVC.
- In een team moeten voldoende mankracht, kartrekkers en enthousiasme zijn om het traject samen te dragen.
- Op verzoek van familie was bij de familiebijeenkomsten een MT-lid aanwezig, dit droeg bij aan het gevoel van steun en urgentie en het belang dat door de organisatie wordt gehecht aan het leren en verbeteren.



6 Realiseer eerste successen

- Omtrent de maaltijden zijn vragen gesteld aan bewoners wat er beter zou kunnen, de kok is in gesprek gegaan met bewoners en de tevredenheid is omhooggegaan.
- Bewoners zijn meer tevreden over de dagindeling en het bestaande activiteiteenaanbod naar aanleiding van verbeteracties die zijn uitgevoerd.
- Onbegrepen gedrag werd gemonitord via de verbeterapp en met collega's wordt besproken hoe onbegrepen gedrag kan worden voorkomen.





7 Volhouden en ga door

- In het tweede jaar werd de KVC alleen in zorgteams ingezet, mede doordat de stuurgroep was opgeheven, het wegvallen van coaches en wisselingen in het management. Hiermee ontstond het risico dat het werken met de KVC niet meer organisatiebreed gedragen werd.
- Om dit te voorkomen heeft de KVC een nieuwe start gekregen waar mogelijk ook de medewerkers- en cliënttevredenheidsonderzoeken (MTO en CTO) aan gekoppeld worden.

‘De KVC zorgt voor een nieuwe manier van werken, laat zien wat nodig is voor goede zorg en stimuleert medewerkers om ermee aan de slag te gaan.’



8 Borg resultaten en werkwijze

- De meting geeft de organisatie inzicht in hoe de kwaliteit van zorg door verschillende groepen wordt beleefd. Deze resultaten worden gebruikt in het kwaliteitsplan en -verslag. De uitkomsten worden door de jaren heen vergeleken (wat levert dit op en hoe leren we hiervan?).
- De CTO en MTO zijn toegevoegd aan de verbetermeting: hierdoor worden verschillende informatiebronnen samengebracht.
- Het leren en verbeteren met behulp van de KVC heeft bijgedragen aan een cultuurverandering met meer bewustzijn rond de kwaliteit van zorg.

Waar is Zorgcentrum Anker trots op?

- Medewerkers nemen mede door het Waardigheid en trots-traject eigenaarschap voor het leren en verbeteren met behulp van de KVC: ze zijn leergieriger, ze stellen uit zichzelf meer vragen en willen graag cursussen volgen voor verdere professionele ontwikkeling.
- Uitkomsten kunnen voor meerdere doeleinden worden gebruikt en zowel intern (in organisatierapportages) als extern worden gedeeld (zorgkantoor).
- De verbetermeting biedt ruimte om resultaten op globaal of gedetailleerd niveau en per afdeling of team te bekijken.
- De verbetermeting biedt de mogelijkheid om de meting op papier uit te zetten. Dit leverde de organisatie bij de tweede meting een hogere respons op.
- Specifieke onderwerpen kunnen aan de verbetermeting worden toegevoegd, zoals vragen over de maaltijden en de christelijke identiteit.

Wat zijn de geleerde lessen voor Zorgcentrum Anker?

- Het biedt voordelen om een deel van de implementatie bij een externe coach te beleggen: deze persoon heeft specifieke kennis en kunde, maar het risico is dat het minder eigendom van de organisatie wordt. Afstemming en uitwisseling tussen de externe coach en het projectteam is daarom essentieel.
- Voor de projectleider was het lastig om zonder een referentiekader de resultaten uit de verbetermeting te interpreteren. Waar zoek je de verdieping en hoe kan je de scores goed duiden? Een goede analyse is nodig, omdat dit vervolgens ook op de werkvloer terecht komt. Een oplossing kan zijn om bijvoorbeeld samen met een collega naar de uitkomsten te kijken en om samen betekenis te geven aan de resultaten.





De Kwaliteit Verbetercyclus: vliegwiel voor leren en verbeteren

Implementatie Kwaliteit Verbetercyclus bij Beweging 3.0

In deze factsheet staat de implementatie van de KVC bij Beweging 3.0 met behulp van het model van Kotter met de acht veranderstappen centraal. Hoe heeft Beweging 3.0 vorm en inhoud gegeven aan de implementatie van het leren en verbeteren met behulp van de KVC? Wat zijn van deze organisatie de successen en de geleerde lessen?

Beweging 3.0 is actief in de regio Amersfoort en heeft 13 verpleeghuislocaties. Beweging 3.0 was na het Waardigheid en trots-traject op zoek naar opvolging en borging. De organisatie wilde experimenteren met de KVC met als doel of de KVC een bruikbaar instrument is voor het kortcyclisch leren en verbeteren en om vanuit de verschillende betrokkenen in de organisatie samen de verantwoordelijk te nemen voor de kwaliteit van zorg.

Meer informatie en contact

Meer weten over de ervaringen met de implementatie van de KVC bij Beweging 3.0 of contact opnemen met deze organisatie over het traject? Lees het [praktijkverhaal](#) op de website van Waardigheid en trots.





1 Creëer urgentiebesef

- Vanuit de kwaliteitsteams werd gezocht naar goede manieren om kwaliteit van zorg vast te houden en continu te verbeteren.



Tip: maak voor medewerkers duidelijk wat de KVC oplevert, dit draagt bij aan motivatie en dat ze aan de slag gaan voor bewoners, daar doen ze het uiteindelijk voor.



2 Vorm een leidend team

- Een teammanager fungerend als projectleider samen met een coördinerend verpleegkundige (onderdeel van kwaliteitsteam) hebben het KVC-traject geleid.
- De begeleiders van het leren en verbeteren met behulp van de KVC moeten over voldoende tijd beschikken om zich op kwaliteit te richten ('het is niet iets wat je er even bij doet').
- De begeleiders van het implementatietraject hebben gezorgd voor korte lijntjes met teams en locaties.



3 Ontwikkel een visie en plan van aanpak

- De KVC is stapsgewijs uitgerold door eerst met een pilot bij twee intramurale en stabiele teams te starten.
- De verantwoordelijkheid in het team is afgestemd met duidelijke rollen en taken.
- De eerste maanden van het traject is intensief begeleid door de projectleider.
- In deze organisatie is na de pilot besloten om geen gebruik meer te maken van de verbetermeting, maar van eigen, kortere vragenlijsten. Deze vragenlijsten sluiten aan op de werkwijzen en processen binnen de organisatie.



4 Communiceer doelen en activiteiten

- Medewerkers zijn in een teamoverleg of startbijeenkomst geïnformeerd over de KVC.
- Met behulp van een verbeterbord wordt de PDCA-cyclus continu doorlopen en de verbeteracties gemonitord.
- Er is een standaardplanning met doorlooptijd van drie maanden, van het uitzetten van de verbetermeting tot het afronden van het eerste verbeterpunt. Dit biedt houvast en structuur bij het verbeteren.



5 Creëer draagvlak

- De organisatie heeft er bewust voor gekozen dat teams zichzelf konden opgeven voor de pilot van de KVC. Dit leverde twee gemotiveerde teams op voor de pilot.
- Voor een bepaalde mate van anonimiteit werden bewoners (indien nodig) geholpen bij het invullen van de verbetermeting door re-integrerende medewerkers of leerlingen en stagiaires.
- Brede commitment is aanwezig door cliëntenraden en de ondernemingsraad erbij te betrekken en de ontwikkelingen en uitkomsten met de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht te bespreken.



6 Realiseer eerste successen

- Na een succesvolle pilot is het leren en verbeteren met behulp van de KVC uitgebreid naar negen intramurale teams. De afronding van de pilot is vervolgens overgegaan in een implementatie naar de gehele organisatie met de ondersteunende diensten en wijkverpleging.
- Teams krijgen met de KVC inzicht in zaken waar zij goed in zijn en waar verbetermogelijkheden binnen hun invloedssfeer liggen.
- Door te werken met duidelijke afgebakende verbeterpunten zijn resultaten snel zichtbaar voor bewoners en medewerkers. Dit vergroot het eigenaarschap en gevoel van regie bij medewerkers.





7 Volhouden en ga door

- Nadat meer teams deelnamen aan de KVC is besloten om de verbetermeting uit te breiden met de betrokkenheid van medewerkers naast de beleving van bewoners.
- Borg het werken met de KVC na implementatie zowel op teamniveau bij de medewerkers en (team)managers als ook op organisatieniveau bij de kwaliteitsspecialist. Dit helpt bij het vasthouden van deze nieuwe manier van werken.
- De kwaliteitsspecialist is voor de zorgteams de linking pin (verbindende factor) tussen de organisatie en de locaties.

‘De KVC is een onderdeel van het werkproces geworden, het wordt nu niet meer als extra tijdsinvestering ervaren.’



8 Borg resultaten en werkwijze

- Uitkomsten van de KVC worden opgenomen in managementverslagen en teruggekoppeld aan het zorgkantoor.
- Het werken met de KVC heeft geleid tot een verbeterslag in het kwaliteitssysteem en invulling van het kwaliteitsplan.
- Er is een multidisciplinair kwaliteitsteam dat teams ondersteunt en adviseert bij kwaliteitsissues. De KVC zorgt hierdoor voor verbinding tussen het kwaliteitsteam en (zorg)teams.
- Er is een (online) leeromgeving ontwikkeld om op aanvullende manieren aandacht te besteden aan het leren en verbeteren ten aanzien van de kwaliteit van zorg.

Waar is Beweging 3.0 trots op?

- De bewoners ervaren het invullen van de verbetermeting als een zinvolle daginvulling.
- Successen van verbeteracties en uitkomsten van teamgesprekken worden uitgewerkt in posters en dit draagt bij aan goede communicatie tussen het team met bewoners, familie en naasten.
- Door digitale verwerking van de gegevens heeft het team snel inzicht in de uitkomsten en de opvolging.
- Het maken van duidelijke afspraken, zorgen voor duidelijke rollen, weinig wisselingen in de teams en een vaste plek in de overlegstructuur dragen bij aan een succesvolle implementatie.
- Medewerkers en bewoners voelen zich gehoord en gezien doordat ze met dit instrument zelf inspraak krijgen in wat ze willen verbeteren.

Wat zijn de geleerde lessen voor Beweging 3.0?

- Houdt het werken met de KVC compact en overzichtelijk. De teambijeenkomsten zijn bijvoorbeeld teruggebracht naar twee uur.
- Zorg dat de verbetermeting voldoende onder de aandacht wordt gebracht bij de verschillende betrokkenen en zorg voor een goede wifi-verbinding.
- Laat medewerkers met een aanjagende rol met de software werken. Zij kunnen de teams ondersteunen in het verbeterproces met behulp van de software.
- Sta voldoende stil bij de uitkomsten van de bewoners, dit zien teams als waardevolle input.





Organisatiebreed leren met behulp van de Kwaliteit Verbetercyclus

Implementatie Kwaliteit Verbetercyclus bij Present

In deze factsheet staat de implementatie van de KVC bij Present met behulp van het model van Kotter met de acht veranderstappen centraal. Hoe heeft Present vorm en inhoud gegeven aan de implementatie van het leren en verbeteren met behulp van de KVC? Wat zijn van deze organisatie de successen en de geleerde lessen?

Present is actief in de regio Alblasserwaard en Vijfheerenlanden en heeft daar vijf verpleeghuislocaties. Present is via het Waardigheid en trots-traject in aanraking gekomen met de KVC. Present stelde in 2018 het leren en verbeteren centraal in de visie en strategie en heeft er in dat kader voor gekozen actief aan de slag te gaan met het samen leren en verbeteren met behulp van de KVC.

Meer informatie en contact

Meer weten over de ervaringen met de implementatie van de KVC bij Present of contact opnemen met deze organisatie over het traject? Lees het [praktijkverhaal](#) op de website van Waardigheid en trots.



1 Creëer urgentiebesef

- Het bestuur had het besef dat de kwaliteit van zorg omhoog moest en heeft het verbeteren van de kwaliteit als één van de drie strategische doelen benoemd.
- De IGJ had tijdens een bezoek aan Present veel aandachtspunten geconstateerd.



2 Vorm een leidend team

- Voor de implementatie van de KVC is een projectteam opgezet met daarin verschillende disciplines (een teammanager, verpleegkundige, zorgmedewerker, leercoach en medewerker communicatie).
- De multidisciplinariteit van dit projectteam droeg bij aan korte lijntjes en soepele communicatie tussen teams en afdelingen en het management.



3 Ontwikkel een visie en plan van aanpak

- Present heeft in 2018 de kernbegrippen luisteren en leren opgenomen in de visie.
- Present heeft vanuit de Waardigheid en trots kwaliteitsgelden uren beschikbaar gesteld voor het werken met de KVC. Zo konden (zorg)medewerkers in indirecte tijd deelnemen aan dialoogbijeenkomsten, overleg over en werken aan verbeteracties.
- Er zijn drie leercoaches aangesteld om het traject met de KVC in goede banen te leiden en om bijeenkomsten en de teams te begeleiden bij het werken met de KVC.
- De KVC vormde onder de noemer 'Samen Leren' de ruggengraat van de aanpak in de strategie.

'Er moest écht wat veranderen.'



Tip: maak voor medewerkers duidelijk wat de KVC oplevert, dit draagt bij aan motivatie en laat ook zien dat ze met de KVC aan de slag gaan voor bewoners. Daar doen ze het uiteindelijk voor.



4 Communiceer doelen en activiteiten

- Tijdens teamoverleggen is de KVC bij medewerkers geïntroduceerd en teams zijn gevraagd om met de KVC te starten. De bewoners zijn mondeling over de KVC geïnformeerd.
- Tijdens reguliere teamoverleggen (per 4 of 6 weken) worden de verbeterdoelen en korte termijnresultaten besproken.



Tip: stel een (leer)coach beschikbaar die vanuit een overstijgende rol het leer- en verbetertraject met behulp van de KVC kan faciliteren, begeleiden en stimuleren.



5 Creëer draagvlak

- Draagvlak werd in eerste instantie door het bestuur verkregen. Zij wilde Present een positieve en goede impuls geven door concreet handen en voeten te geven aan het leren en verbeteren door het project 'Samen Leren'.
- Vanuit het bestuur is besloten om leercoaches (kartrekkers) aan te nemen om in de organisatie en teams actief aan de slag te gaan met 'Samen Leren'. Voor alle medewerkers zijn voor dit leertraject indirecte uren beschikbaar gesteld.
- Door werkgroepen zelf aan de slag te laten gaan met het uitwerken van een thema en de verbeterdoelen ontstond er draagvlak vanuit de medewerkers (zelf richting en invulling geven aan verbeteringen).



6 Realiseer eerste successen

- Een aantal korte termijn verbeteracties heeft bijgedragen aan het draagvlak voor het leren en verbeteren met behulp van de KVC.
- De samenwerking met familie en naasten is versterkt door het verminderen van prikkels in de huiskamer en de communicatie hierover via een nieuwsbrief.
 - In afstemming met bewoners zijn de looproutes voor schoonmaakmedewerkers aangepast voor meer efficiëntie en gezonder werken.
 - Er is meer balans tussen de inzet van vast en flexibel personeel en meer duidelijkheid over ruilen van diensten.





7 Volhouden en ga door

- Duidelijke afspraken rondom verbeteracties en deadlines hiervoor helpen om de vaart erin te houden en resultaten te blijven boeken.
- Naast de zorgteams werken ook andere teams (facilitair, beleid en kwaliteit en het managementteam) met de KVC. Zo wordt organisatiebreed aan leren en verbeteren gewerkt doordat verscheidende teams samen aan verbeterdoelen werken.
- Teams leren van elkaar door (leer)ervaringen uit te wisselen over waar ze tegenaan liepen en hoe ze hiermee om zijn gegaan.
- De leercoach heeft een aanjagende functie, maar is ook de linking pin (verbindende factor) richting het projectteam en de andere afdelingen.

Waar is Present trots op?

- De leercoaches faciliteren en stimuleren het traject organisatiebreed en kunnen een onafhankelijke positie innemen in de teams.
- In de verbetermeting komen alle acht thema's van het Kwaliteitskader uitgebreid aan bod, hierdoor krijgt men een compleet beeld van hoe het ervoor staat.
- De beschikbare indirecte uren voor medewerkers creëren tijd en ruimte om actief aan de slag te gaan met het leren en verbeteren met behulp van de KVC.
- De leercoach houdt zich naast de begeleiding van de teams ook bezig met het creëren van een veilige en open sfeer in het team, zo zijn er voorafgaand aan de dialogen teamsessies. Deze teamsessies zijn gericht op het versterken van het teamgevoel door op een positieve en opbouwende manier in gesprek te gaan, ervaringen te delen en te reflecteren op de zorg. Oog houden voor de verschillende perspectieven speelt hierbij een belangrijke rol.
- Een stevig teamgevoel is helpend tijdens het implementatietraject. Het draagt bij aan een gezamenlijk verantwoordelijkheidsgevoel en dat het team gemotiveerd is om met elkaar aan de slag te gaan met het leren en verbeteren.
- Een naam die past bij de strategie van de organisatie is helpend in de acceptatie, bij Present is dit 'Samen Leren' geworden.



8 Borg resultaten en werkwijze

- Resultaten van de verbetermeting en verbeterdoelen komen terug in kwaliteitsverslagen en evaluatieplannen.
- De uitkomst van de tweede verbetermeting werd gedeeld met het zorgkantoor. Op die manier krijgt het zorgkantoor een goed beeld van hoe Present het leren en verbeteren vormgeeft en welke resultaten er zijn geboekt als het gaat om het verbeteren van de kwaliteit.
- Resultaten van de verbetermeting wordt gebruikt als managementrapportage en geeft voeding voor eventuele bijsturing op het (kwaliteits)beleid en ondersteuning vanuit de staf.
- Resultaten van verbeteracties worden gedeeld in teamoverleggen en via intranet. Op die manier blijft iedereen in de organisatie op de hoogte van verbeteringen en resultaten. Hiermee blijft het 'verbetervuurtje' brandend.
- Het projectteam voor de KVC bespreekt de resultaten met de Raad van Bestuur.

Wat zijn de geleerde lessen voor Present?

- Het is belangrijk om bij het uitzetten van de verbetermeting voldoende oog te hebben voor de doelgroep. Zo komt er meer respons van bewoners als deze schriftelijk wordt aangeboden en het is soms nodig om de vragen in de verbetermeting voor doelgroepen te verhelderen.
- Het digitale verbeterbord werd voor sommige medewerkers als te afstandelijk ervaren. Een verbeterbord dat op de afdeling fysiek aanwezig is vergroot de zichtbaarheid.
- Het is belangrijk om per team na te gaan in hoeverre er sprake is van zelfstandigheid, een wijkteam is doorgaans zelfstandiger dan een intramuraal team en vraagt mogelijk om een andere vorm van begeleiding.
- Het is belangrijk dat de begeleider tijdens de dialoogsessies scherp is op het maken van afspraken, zoals wanneer aan welke verbeterdoelen wordt gewerkt. Dit helpt om zicht te houden op de voortgang van de verbeterdoelen.
- Naast (leer)coaches zijn kartrekkers in de teams noodzakelijk om het traject in de teams actief te stimuleren.



Kwaliteit Verbetercyclus creëert openheid en geeft richting

Implementatie Kwaliteit Verbetercyclus bij Ruitersbos

In deze factsheet staat de implementatie van de KVC bij Ruitersbos met behulp van het model van Kotter met de acht veranderstappen centraal. Hoe heeft Ruitersbos vorm en inhoud gegeven aan de implementatie van het leren en verbeteren met behulp van de KVC? Wat zijn van deze organisatie de successen en de geleerde lessen?

Ruitersbos is een kleine organisatie voor ouderenzorg in de regio Breda. Ruitersbos wilde het leren en verbeteren in de organisatie nieuw leven inblazen en hierbij gebruik maken van teamgesprekken en dialogen. De organisatie zag de KVC als een nieuwe en leuke manier om samen aan de slag te gaan met het leren en verbeteren van kwaliteit.

Meer informatie en contact

Meer weten over de ervaringen met de implementatie van de KVC bij Ruitersbos of contact opnemen met deze organisatie over het traject? Lees het [praktijkverhaal](#) op de website van Waardigheid en trots.





1 Creëer urgentiebesef

- Veel zaken waren niet op orde wat ten koste ging van de kwaliteit van zorg, zoals een grote flexibele schil en weinig beschikbare indirecte uren waardoor er weinig tijd was voor niet zorggerelateerde taken.
- Een kritisch inspectierapport van de IGJ zorgde voor urgentiebesef: er was werk aan de winkel.
- De organisatie was niet stabiel door bestuurswisselingen.



2 Vorm een leidend team

- Door de snelheid van de implementatie waren teams vanaf de start niet voldoende meegenomen. Dit moest later worden gerepareerd door de teams alsnog goed te informeren over het waarom en hoe van de KVC.
- Later is er een projectteam aangesteld met de bestuurder, KVC-coach, projectleider, managers en kwaliteitsverpleegkundigen. Dit was een belangrijke voorwaarde om de implementatie van de KVC in de teams in goede banen te leiden.



3 Ontwikkel een visie en plan van aanpak

- De organisatie heeft het leren en verbeteren met behulp van de KVC afgestemd op de wensen van de organisatie, zo is in plaats van de digitale verbeterapp een fysiek verbeterbord gebruikt.
- In de meeste teams vindt elke week een kwaliteitskoffiemoment plaats om de punten van het verbeterbord te bespreken.
- In 2021 wordt de KVC samen met de teams doorontwikkeld en wordt voortgeborduurd op het goede en waardevolle werk dat is verzet. Hierbij staat het betrekken van zo veel mogelijk bewoners en naasten centraal.



4 Communiceer doelen en activiteiten

- De cyclus van de kwaliteitsoverleggen, teamoverleggen en projectteamoverleggen dragen bij aan korte lijntjes tussen disciplines en locaties.
- Familie en naasten zijn pas later in het traject meegenomen in de (verbeter)ontwikkelingen om ook inspraak te krijgen. Dit was een goede aanvulling om ook voor hen inspraak te organiseren.



5 Creëer draagvlak

- Door het snelle voortraject van de KVC was het doel van de KVC onvoldoende duidelijk: zorg dat het doel van de KVC voor iedereen duidelijk is.
- Er zijn meerdere aftrapmomenten geweest om de betrokkenheid van medewerkers te vergroten.
- Als teammanagers de waarde van het leertraject inzien, dit uitdragen naar de teams en uren beschikbaar maken, dan worden medewerkers gemotiveerd.



6 Realiseer eerste successen

- Het invullen van de verbetermeting werd door bewoners ervaren als een mooie daginvulling en levert goede gesprekken op tussen de medewerkers en bewoners.
- Door meer focus op leren en verbeteren is er ook minder schroom voor het melden van incidenten (MIC/MIM). Het aantal meldingen is toegenomen en medewerkers ervaren meer openheid om hierover met elkaar in gesprek te gaan.
- Er is meer inzicht gekomen in veiligheidsrisico's, er zijn nieuwe medicijnkarren en voor het medicatie toedienen is er een nieuwe werkinstructie op basis van de veilige principes in de medicatieketen.
- Het persoonsgericht werken is verbeterd, medewerkers zijn gecoacht om meer persoonsgericht te werken, zoals bij het opstellen van het zorgleefplan.

‘Heb als gespreksbegeleider oog voor medewerkers die op een andere manier naar iets kijken, ga hierover in gesprek en maak goede afspraken.’





7 Volhouden en ga door

- Ook na de implementatie vinden de verbeterdialogen op regelmatige basis plaats om blijvend aandacht te houden voor het leren en verbeteren van kwaliteit.
- Het fysieke verbeterbord blijft actueel en actief door middel van de wekelijkse kwaliteitskoffiemomenten.
- Een volgende stap is om dat wat in een afzonderlijk team geleerd en verbeterd is uit te wisselen met andere teams, zodat teams ook van elkaar kunnen leren.
- Per team de KVC nog meer maatwerk maken, dat het steeds meer het instrument van het team wordt.



8 Borg resultaten en werkwijze

- De ontwikkelingen en uitkomsten met de KVC komen terug in de kwaliteitsplannen en -verslagen en worden teruggekoppeld aan het zorgkantoor.
- De verbetermeting wordt gezien als monitoringsinstrument waardoor er continu zicht wordt gehouden op de kwaliteit van zorg.
- De monitoring met de KVC geeft concreet aanleiding voor de ontwikkelrichting binnen teams (waar moeten wij aan werken?) en voor de koers van de organisatie (waar moeten we aandacht aan besteden in de beleids- en opleidingsplannen?).

Waar is Ruitersbos trots op?

- De verbetermeting beslaat alle acht thema's van het Kwaliteitskader en levert hierdoor veel informatie op vanuit alle lagen van de organisatie.
- Bij het invullen van de verbetermeting worden bewoners ondersteund door een gelamineerd vel met gezichtjes variërend van heel blij tot erg ontevreden wat door bewoners als behulpzaam wordt ervaren.
- Op globaal en verdiepend niveau kan naar de resultaten worden gekeken, waardoor op verschillende niveaus (per team, locatie of onderwerp) de resultaten inzichtelijk zijn.
- Het fysieke verbeterbord helpt teams om in één oogopslag inzichtelijk te maken waaraan gewerkt wordt.
- De kwaliteitskoffiemomenten maken het toegankelijk om in het team in gesprek te gaan over wat er speelt, om acties uit te zetten of om zaken door te spelen naar de maandoverleggen.
- Een extern persoon die de dialogen begeleid kan vanuit een onafhankelijke positie en een andere invalshoek medewerkers prikkelen om in gesprek te gaan.
- De lat niet te hoog leggen heeft bijgedragen aan de tevredenheid over kleine kwaliteitsverbeteringen.

Wat zijn de geleerde lessen voor Ruitersbos?

- Het is belangrijk dat de projectleider na verloop van tijd een stapje terugdoet, zodat de eigenaarschap en verantwoordelijkheid steeds meer in handen komen van de kartrekkers in de teams.
- Neem voldoende tijd om de implementatie van de KVC goed voor te bereiden wat helpt bij een goede rolverdeling en het maken van duidelijke afspraken.
- Betrek familie en naasten door ze mee te nemen in de kwaliteitsontwikkelingen zodat ze input kunnen geven die bijdraagt aan verbinding en samenwerking.

‘Het werkte bekrachtigend om de lat niet te hoog te leggen en om medewerkers te stimuleren om tevreden te zijn over kleine veranderingen die een blijvende impact hebben.’



Kwaliteit is van iedereen bij gebruik Kwaliteit Verbetercyclus

Implementatie Kwaliteit Verbetercyclus bij De Wijngaerd

In deze factsheet staat de implementatie van de KVC bij De Wijngaerd met behulp van het model van Kotter met de acht veranderstappen centraal. Hoe heeft De Wijngaerd vorm en inhoud gegeven aan de implementatie van het leren en verbeteren met behulp van de KVC? Wat zijn van deze organisatie de successen en de geleerde lessen?

De Wijngaerd biedt ouderenzorg in de gemeente Drimmelen en in de omliggende regio en heeft 60 appartementen voor intramurale verpleeghuiszorg. De Wijngaerd is gestart met het leren en verbeteren met de KVC als onderdeel van een traject naar meer verantwoordelijkheid en eigenaarschap voor de zorgmedewerkers. De Wijngaerd wilde met behulp van de KVC de kwaliteitsontwikkeling een boost geven en zag het als goede aanvulling op de cliënttevredenheidsonderzoeken.

Meer informatie en contact

Meer weten over de ervaringen met de implementatie van de KVC bij De Wijngaerd of contact opnemen met deze organisatie over het traject? Lees het [praktijkverhaal](#) op de website van Waardigheid en trots.



1 Creëer urgentiebesef

- De KVC sloot naadloos aan op het Waardigheid en trots-traject om zo de kwaliteit van de zorg blijvend op de agenda te zetten.
- De behoefte was er om via een brede uitvraag zicht te krijgen op verschillende ervaringen (bewoners en familie, medewerkers en bestuur) over de kwaliteit van zorg.
- Met elkaar in gesprek gaan over de kwaliteit van zorg en vervolgens concrete vervolgstappen zetten, de KVC ondersteunt dit.



2 Vorm een leidend team

- Er is een projectteam met verschillende disciplines opgezet (Waardigheid en trots-coach, beleidsmedewerker, regieverpleegkundige).
- De beleidsmedewerker fungeert als projectleider.
- De Waardigheid en trots-coach en projectleider hadden een aanjagende en coördinerende functie.
- Het projectteam zorgde voor een duidelijke communicatie naar de rest van de organisatie door grote zichtbaarheid van projectteamleden op de werkvloer.



3 Ontwikkel een visie en plan van aanpak

- De KVC paste in de ontwikkeling die De Wijngaerd doormaakte, namelijk naar meer zelfsturing en met verantwoordelijkheid bij teams.
- De Wijngaerd heeft een gedeelde visie waarbij geldt dat iedereen in de organisatie verantwoordelijkheid is voor de kwaliteit van zorg en hier zelf invloed op uit moet oefenen.
- Het was een belangrijke voorwaarde dat de KVC eenvoudig geïmplementeerd kon worden met behulp van de software die ook al voor andere metingen werd gebruikt.



4 Communiceer doelen en activiteiten

- Via nieuwsbrieven en mails zijn bewoners, familie, naasten en medewerkers op de hoogte gebracht van de KVC.
- Korte lijnen tussen projectteam en werkvloer door zichtbare aanwezigheid van het projectteam bij KVC-activiteiten.
- De resultaten (tips en tops) werden met medewerkers en familie tijdens familiebijeenkomsten gedeeld.
- Tijdens familiebijeenkomsten werd telkens één verbeterthema met elkaar uitgewerkt wat het behapbaar maakte.
- Bij familiebijeenkomsten was de projectleider aanwezig, ze liet de resultaten zien en ging hierover in gesprek met bewoners, familie en naasten.
- De projectleider heeft maandelijks contact met de kwaliteitsbewakers van de teams om de voortgang van de verbeterpunten door te spreken.



5 Creëer draagvlak

- De bestuurder staat achter de KVC en draagt dit uit.
- De organisatie werkte al met de Waardigheid en trots-coach wat vertrouwen gaf, de coach heeft het doel van het werken met de KVC overgebracht.
- Het traject sloot zoveel mogelijk aan op de huidige processen en systemen, dit droeg bij aan acceptatie voor het werken met de KVC.
- Eén van drie jaarlijkse cliënttevredenheidsonderzoeken (CTO) werd vervangen door de verbetermeting en de resultaten van de verbetering zijn ook gebruikt voor het inrichten van een volgende CTO.



6 Realiseer eerste successen

- De verbetermeting geeft inzicht in alle aspecten van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg.
- Er komen ook problemen naar voren waar je met een beperktere uitvraag minder snel zicht op krijgt.
- Beginnen met kleine, haalbare kwaliteitsverbeteringen.
- Het inzoomen op thema's die actueel zijn en waar daadwerkelijk iets aan gedaan kan worden levert het meeste op: hier kunnen de medewerkers mee aan de slag in de dagelijkse praktijk.

‘Het was een belangrijke voorwaarde dat de KVC in de huidige software kon worden geïmplementeerd voor een eenvoudige implementatie.’





7 Volhouden en ga door

- Kartrekkers zijn cruciaal om het werken aan kwaliteit actief te houden en verbeterpunten onder de aandacht te houden.
- Door het regelmatig inzetten van de verbetermeting en het inzicht dat de (cijfermatige) resultaten daadwerkelijk wat kan zeggen over de kwaliteit van zorg, wordt de KVC voor de gehele organisatie als meerwaarde gezien.
- Het gebruik van een verbeterbord met acties die duidelijk aan de KVC worden gelinkt is helpend in het zien en volgen waaraan gewerkt wordt.
- De verbetermeting heeft een brede insteek. Het CTO gaat daarnaast in op een specifiek of actueel onderwerp. Zo vullen ze elkaar goed aan.



8 Borg resultaten en werkwijze

- Door het werken aan kwaliteit zo laag mogelijk in de organisatie te beleggen worden medewerkers gestimuleerd om zelf de verantwoordelijkheid te nemen om iets aan te kaarten, hierdoor ervaren medewerkers eigenaarschap.
- Het leren en verbeteren met behulp van de KVC is een vast onderdeel van de visie en de brede kwaliteitsontwikkeling in de organisatie, dit wordt ook organisatiebreed zo ervaren.
- Er worden posters met wat er is bereikt opgehangen op de afdelingen wat het gesprek tussen familie, bewoners en medewerkers op gang brengt.
- De resultaten worden gebruikt voor organisatieverslagen en terugkoppeling aan zorgkantoor.

*‘De KVC is niet iets wat je lanceert en vanzelf blijft leven,
iemand moet het traject actief houden.’*

Waar is De Wijngaerd trots op?

- De KVC brengt onderwerpen naar voren waar men anders niet zo bij stilstaat, hierdoor worden blinde vlekken zichtbaar.
- Door de verbetermeting te integreren in de bestaande software sluit dit beter aan op de huidige werkwijze en vraagt dit minder van medewerkers, het werd gezien als een uitbreiding van wat er al was.
- De KVC draagt eraan bij om op basis van concrete resultaten teams met de familie van bewoners in gesprek te laten gaan over thema's die spelen.
- De KVC ondersteunt de ontwikkeling die De Wijngaerd doormaakte, namelijk de omschakeling naar meer zelfsturing en eigen verantwoordelijkheid, waardoor de werkvloer ruimte kreeg om eigen initiatieven te nemen.

Wat zijn de geleerde lessen voor De Wijngaerd?

- De implementatie van de KVC heeft voldoende tijd en onderhoud nodig om zo toe te werken naar een lerende organisatie waarbij de KVC optimaal wordt benut.
- Medewerkers en familieleden hebben recente gebeurtenissen of onderwerpen die dicht bij hun belevingswereld liggen nodig om over te praten. Thema's zoals welzijn, familieparticipatie en gastvrijheid spreken familie bijvoorbeeld meer aan.
- Niet iedere medewerker is even computervvaardig waardoor sommige teams meer tijd nodig hebben om met de digitale middelen te werken.
- De vertaalslag van verbeterthema's naar verbeteracties moet concreet zijn. Het helpt de teams om te weten dat de verbeteracties voortkomen uit de resultaten van de KVC en dat deze acties een bijdrage kunnen leveren aan het leren en verbeteren.



360-graden feedback: iedereen heeft een stem in de Kwaliteit Verbetercyclus

Implementatie Kwaliteit Verbetercyclus bij
Zonnehuisgroep IJssel-Vecht

In deze factsheet staat de implementatie van de KVC bij Zonnehuis IJssel-Vecht met behulp van het model van Kotter met de acht veranderstappen centraal. Hoe heeft Zonnehuis IJssel-Vecht vorm en inhoud gegeven aan de implementatie van het leren en verbeteren met behulp van de KVC? Wat zijn van deze organisatie de successen en de geleerde lessen?

Zonnehuisgroep IJssel-Vecht heeft vijf zorglocaties verspreid in de omgeving van Zwolle en Ommen. Voor Zonnehuis IJssel-Vecht zorgde de 360-graden verbetermeting voor de grootste motivatie om met de KVC te starten. In deze meting wordt iedere betrokkene bevraagd over zijn ervaringen met de zorg wat bijdraagt aan een compleet plaatje over hoe tegen de zorg wordt aangekeken. Daarnaast zocht de organisatie naar een vorm die bijdraagt aan blijvende aandacht voor kwaliteitsverbetering.

Meer informatie en contact

Meer weten over de ervaringen met de implementatie van de KVC bij Zonnehuisgroep IJssel-Vecht of contact opnemen met deze organisatie over het traject? Lees het [praktijkverhaal](#) op de website van Waardigheid en trots.

De ervaringen van Zonnehuisgroep IJssel-Vecht



1 Creëer urgentiebesef

- De KVC gaf een mooie kans om kwaliteitsverbetering in de organisatie een goede impuls te geven en blijvend op de agenda te zetten.
- De organisatie wilde zich verder ontwikkelen op het gebied van leren en verbeteren.



2 Vorm een leidend team

- Er is een projectteam opgezet en bestaat uit een beleidsmedewerker, manager en verpleegkundige.
- De beleidsmedewerker fungeert als interne projectleider en zorgt voor korte lijntjes tussen verschillende lagen en afdelingen.



3 Ontwikkel een visie en plan van aanpak

- Naast de interne projectleider was er een KVC-coach (vanuit Waardigheid en trots) verantwoordelijk voor het implementatieproces.
- De KVC-coach heeft randvoorwaardelijke zaken opgepakt, zoals het introduceren van de KVC en het implementeren van de software.
- De KVC is in deze organisatie gefaseerd uitgerold.
- Een aantal verpleegkundigen begeleiden de dialogen.

‘Zorgmedewerkers hebben ervaren dat de KVC echt iets van henzelf wordt als ze eigenaarschap nemen voor de voortgang van het traject.’



4 Communiceer doelen en activiteiten

- Ter introductie van de KVC is er een kick-off voor alle teamcoördinatoren georganiseerd.
- Bewoners, naasten en de cliëntenraad zijn via een brief geïnformeerd over het doel en de werkwijze van de KVC.
- Teams krijgen eigenaarschap en de verantwoording om de KVC in te zetten voor het leren en verbeteren. Het projectteam is op de achtergrond aanwezig en betrokken.



5 Creëer draagvlak

- De ondersteuning van het projectteam draagt bij aan motivatie in de teams om met de KVC te willen werken.
- Teams krijgen inspraak om zelf richting en invulling te geven aan welke thema's worden gewerkt.
- Voor de teams is het projectteam een belangrijk aanspreekpunt en dit team is beschikbaar indien nodig.



6 Realiseer eerste successen

- Op basis van de uitkomsten uit de verbetermeting gaat elke laag van de organisatie de leercyclus door. Hierdoor heeft het managementteam randvoorwaardelijke thema's kunnen oppakken en zijn zorgteams aan de slag gegaan met zorginhoudelijke thema's.
- Er vinden regelmatig familiebijeenkomsten plaats om naasten en familie op de hoogte te houden van de voortgang.





7 Volhouden en ga door

- Om het leren en verbeteren actief te houden staat de KVC op vaste momenten op de jaaragenda:
 - De verbetermeting wordt jaarlijks uitgezet. Hiermee wordt jaarlijks inzicht verkregen in de ervaringen met de kwaliteit van de zorg en worden nieuwe verbeterthema's geïdentificeerd.
 - Vier keer per jaar vindt de verbeterdialoog en vervolgggesprek plaats over de verbeteracties.
 - Elke maand is er een teamoverleg waarin de voortgang van het leren en verbeteren met behulp van de KVC en de verbeteracties worden besproken.



8 Borg resultaten en werkwijze

- In verschillende organisatieverslagen is het leren en verbeteren met behulp van de KVC ingebed, zoals in het jaarplan- en beleidsplannen van het managementteam.
- Het leren en verbeteren met behulp van de KVC is geborgd in het kennismanagementsysteem en wordt op elke laag van de organisatie geëvalueerd.
- De medewerkers- en cliënttevredenheidsonderzoeken zijn geïntegreerd in de verbetermeting, waardoor één softwareprogramma voor meerdere doeleinden kan worden gebruikt. Dit vergroot de herkenbaarheid en de ervaring dat de verschillende metingen bijdragen aan het verbeteren van de kwaliteit van zorg.

‘De verbetermeting geeft een compleet plaatje hoe vanuit verschillende lagen, afdelingen en teams naar de kwaliteit van zorg wordt gekeken.’

Waar is Zonnehuis IJssel-Vecht trots op?

- De verbetermeting biedt een multidisciplinaire insteek waardoor naast cliënten, naasten en zorgmedewerkers ook de facilitaire dienst, managers en bestuurders van de organisatie worden bevraagd wat zorgt voor een compleet plaatje hoe naar de kwaliteit van zorg gekeken wordt.
- Zorgmedewerkers krijgen met de KVC zelf een instrument in handen om invloed uit te oefenen op de kwaliteit van zorg.
- Het wordt door de organisatie als sterk punt gezien dat de data uit de verbetermeting op verschillende niveaus kan worden uitgelezen (op team-, afdeling- en buurtniveau), maar ook per vraag of categorie. Dit geeft veel input om op verschillende manieren met de uitkomsten aan de slag te gaan.
- Alle lagen in de organisatie zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit van zorg en de KVC faciliteert dat alle lagen de leercyclus doorgaan.

Wat zijn de geleerde lessen voor Zonnehuis IJssel-Vecht?

- De vragenlijst voor bewoners op papier aanbieden, dat biedt meer onafhankelijkheid om het zelfstandig in te vullen voor wie niet computervaardig is.
- Het was lastig om vrijwilligers bereid te vinden om ondersteuning te bieden bij het invullen, daarom zijn er extra computers op de afdelingen ingezet.
- Het is belangrijk dat bij het invullen het gevoel van anonimiteit voor de cliënt zo groot mogelijk wordt, hierom hebben alleen zorgmedewerkers van een ander team of afdeling bewoners ondersteund bij het invullen.



Meer weten over:

- Leren en verbeteren in 8 stappen: www.waardigheidentrots.nl/leren-en-verbeteren-in-8-stappen
- De Kwaliteit Verbetercyclus: www.waardigheidentrots.nl/kvc
- Methodisch werken: www.waardigheidentrots.nl/methodischwerken
- Leren en verbeteren van kwaliteit: www.waardigheidentrots.nl/themas/leren-en-verbeteren-van-kwaliteit/

Literatuur

Kotter, J.P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. Harvard Business Review, 73(2), 55-67.

Auteurs

Clariska van Biessum

Bellis van den Berg (co-auteur)

Met dank aan

Zorgcentrum Anker, Beweging 3.0, Verpleeghuisorganisatie Present, Ruitersbos, De Wijngaerd en Zonnehuisgroep IJssel-Vecht.

Vormgeving

Taluut

Beeld

Arnhem Persagentschap - APA Foto

Juni, 2021

Waardigheid en trots

Waardigheid en trots is een ondersteuningsprogramma van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport dat door Vilans, het kenniscentrum voor de langdurende zorg, wordt uitgevoerd.

Postbus 19188

3501 DD Utrecht

030 789 25 10

info@waardigheidentrots.nl

www.waardigheidentrots.nl

 [#waardigentrots](https://twitter.com/waardigentrots)

 www.facebook.com/waardigheidentrots

 www.linkedin.com/company/waardigheidentrots