

RECEPT 7

Hoe stuur je op kwaliteit?

Op weg naar het realiseren van de doelen



Consult Zorg

1 Het gerecht

Het resultaat: een organisatie die stuurt op kwaliteit, waarbij de focus ligt op het continu leren van de bevindingen uit (kwaliteits)informatie (recept 4) en het nemen van de juiste acties om de kwaliteit van zorg te behouden en te verbeteren. Door vooruit te kijken stuurt de organisatie tijdig bij en is zij niet enkel bezig met verantwoording achteraf.

Voordat je kunt sturen op kwaliteit heb je de juiste informatie nodig. Om van KPI's tot stuurinformatie te komen is het van belang alle stappen te doorlopen (figuur 7.1). In dit recept leggen we uit hoe je dit aanpakt.



Figuur 7.1 Van data naar sturen

2 Ingrediënten

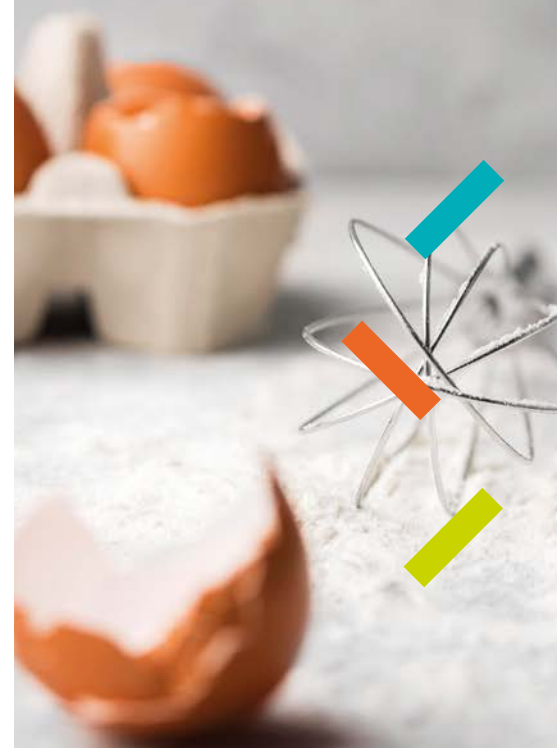
Om te kunnen sturen op kwaliteit heb je de volgende ingrediënten nodig:

- KPI's op basis van doelen;
- betrouwbare data en informatie;
- grondige analyse;
- rapportage met bevindingen;
- bespreken van de rapportage (verbeterdialoog);
- sturen.

RECEPT 7 Hoe stuur je op kwaliteit?

Sturen op kwaliteit

De kwaliteit van de zorg op orde houden en verbeteren waar mogelijk vraagt om continue aandacht. Sturen gaat over richting geven aan gestelde doelen en verbeteracties. Op basis van data & informatie (tellen) en analyses & gesprekken (vertellen) verkrijg je stuurinformatie. Hiermee geef je richting. De rapportage is daarbij een middel om alle informatie overzichtelijk weer te geven en kan helpen om het juiste gesprek te voeren, met elkaar en van elkaar te leren en van daaruit bij te sturen. Kwaliteit kent vele vormen en elementen en een integrale benadering is noodzakelijk om de juiste koers te bepalen.



3 Bereidingswijze

De bereidingswijze bestaat uit de stappen in figuur 7.1.

KPI's op basis van doelen

Eerder in het proces heb je in kaart gebracht waar de organisatie voor staat en welke doelen je wilt behalen (recept 2). Op basis van deze doelen heb je vervolgens herkenbare indicatoren opgesteld (recept 3) en heb je bepaald hoe je deze indicatoren wilt meten (recept 4). De uitkomsten op de gekozen indicatoren geven aan in hoeverre de organisatie kwaliteit van zorg levert en bezig is met het realiseren van de visie en de gestelde doelen.

Betrouwbare data en informatie

Data en informatie verzamel je vanuit de drie dimensies van kwaliteit (zie 'methode volgt object' in recept 4).

Afhankelijk van de output van je meetinstrument krijg je direct informatie of is het nodig om data eerst om te zetten in informatie. Zeker bij metingen vanuit de objectieve dimensie (denk aan incidentmeldingen of het meten van de verplichte indicatoren) is het nodig eerst deze vertaalslag te maken. Wanneer je direct informatie hebt, bijvoorbeeld bij het ophalen van cliëntverhalen, kun je de stap van data naar informatie overslaan.

Van data naar informatie

Data zijn de onbewerkte gegevens die je uit een systeem of meting haalt. Een duidelijk voorbeeld is de registratie van de incidentmeldingen. Vaak kun je uit het systeem een Excellijst downloaden met daarin alle geregistreerde gegevens van de meldingen (datum, tijd,



locatie, cliëntnummer, categorie, beschrijving van het incident, oorzaken enzovoort.) Deze gegevens noemen we data. Wanneer je de data op een dusdanige manier bijeenbrengt en weergeeft dat je er betekenis aan kunt toekennen, spreken we van informatie. Je kunt betekenis geven aan data door deze te spiegelen aan bijvoorbeeld normen en prestatie-indicatoren, of door data met elkaar te vergelijken. Zo is het aantal incidenten van een bepaalde categorie over een bepaalde tijd een voorbeeld van informatie. Een ander voorbeeld van informatie is een cliënttevredenheidsscore over vijf jaar gerelateerd aan de door de organisatie opgestelde KPI.

Betrouwbare data vormen de basis voor betrouwbare informatie. Betrouwbare data zijn juist, volledig, tijdig en slechts op één manier te interpreteren. Voorbeelden van kwaliteitsdata zijn incidentmeldingen en scores voor cliënt- en medewerkerstevredenheid.



Informatie verkrijgen vanuit de subjectieve en intersubjectieve dimensie

Bij instrumenten die inzicht geven in de subjectieve of intersubjectieve dimensie is het niet (altijd) nodig om de stap van data naar informatie te zetten. Wanneer al betekenis is gegeven aan de uitkomsten, spreken we van informatie. Denk bijvoorbeeld aan de uitkomsten van een audit waarbij het doel van de audit was om de ervaringen van medewerkers over een bepaald thema te vergelijken met die van een jaar geleden. Een ander voorbeeld is de reflectie van het team op de observaties uit Beelden van Kwaliteit (zie kader in recept 4). Er is dan direct informatie.

Grondige analyse

Tijdens de analyse zoek je naar de achterliggende oorzaken van de verkregen informatie. Waarom is er een verschil tussen het aantal incidenten op twee vergelijkbare locaties? Waarom scoren we hoger of lager dan de gestelde KPI? Voor antwoorden op deze vragen is het regelmatig nodig om verbanden te maken tussen informatie uit verschillende bronnen. Denk hierbij aan bronnen zoals het aantal cliënten op een locatie of de medicatielijst van cliënten. Je onderzoekt of er verbanden zijn tussen de verschillende bronnen, of deze elkaar beïnvloeden en wat de oorzaak hiervan is.

Belangrijk bij het uitvoeren van de analyse is om de gestelde doelen (recept 2) scherp te hebben. Uiteindelijk wil je met je analyse inzichtelijk maken of de organisatie op de goede weg is met het realiseren van de doelen. Meet en analyseer dus alleen wat je ook echt wilt weten.

Rapportage met bevindingen

De volgende stap is het weergeven van je bevindingen uit de analyse in een overzichtelijke rapportage. Om de bevindingen inzichtelijk te maken kun je deze presenteren in een grafiek, percentage of een tabel. Het puur presenteren van cijfers in een grafiek of tabel is het weergeven van data in een plaatje (je hebt dan dus nog geen informatie). Wanneer je in de grafiek of tabel de cijfers vergelijkt met een norm/vergelijkbare locatie/over een bepaalde tijd enzovoort, laat je informatie zien (zie het kopje 'Van data naar informatie' hierboven). Daarnaast voeg je de analyse met oorzaken van wat je ziet in het plaatje toe. Een goede rapportage bestaat uit zowel data, informatie én analyse.

Bij de presentatie van de bevindingen is het belangrijk om de scope aan te geven: Gelden de bevindingen alleen voor bepaalde teams, afdelingen, locaties of cliëntgroepen of voor de gehele organisatie? En in welke gestelde doelen geven de bevindingen inzicht?

Bespreken van de rapportage (verbeterdialoog)

In een verbeterdialoog bespreek je de bevindingen. Je relateert de bevindingen aan de doelen van de organisatie en je legt de focus op het continu leren en verbeteren. Bij de verbeterdialoog op organisatiebreed niveau zijn in ieder geval de directie, het management en de betrokken (kwaliteits)adviseurs aanwezig. Idealiter vergelijk je gegevens van vorige perioden met de huidige stand van zaken en kijk je vooruit naar de komende periode: Wat hoop je de komende tijd te bereiken? En welke acties zijn daarvoor nodig?

Door deze aanpak is het mogelijk om risico's met betrekking tot de kwaliteit van zorg vroeg te signaleren. Dit stelt de organisatie in staat om tijdig bij te sturen. Het is vervolgens aan de lijnverantwoordelijken om de uitkomsten en acties van de verbeterdialoog te delen met de betrokkenen, bijvoorbeeld met andere teams vanuit de locatie, afdelingen of de gehele organisatie.

Tabel 7.1 Het verschil tussen een klassiek kwartaalgesprek en de verbeterdialoog

Kwartaalgesprek	Verbeterdialoog
Focus op verantwoorden	Focus op samen leren en groeien
Tussen raad van bestuur en verantwoordelijk manager	Organisatiebreed
Specifiek op één gebied	Integraal (HR, kwaliteit, financieel) (zie ook variatietip)
Terugkijken	Vooruitkijken met gegevens vorige periode
Relateren aan normen	Relateren aan doelen, waar staan we nu en moeten we bijsturen?
Alleen tussen management	Uitkomsten delen met teams

Met het delen en waar nodig bespreken van de informatie creëer je eigenaarschap op de plek waar invloed uitgeoefend kan worden op de indicator en behoud en/of verhoog je uiteindelijk de kwaliteit van zorg. Tips voor hoe je het kwaliteitsbewustzijn onder professionals verder stimuleert, vind je in recept 5.

Sturen

De verbeterdialoog geeft de lijnverantwoordelijke en anderen de juiste input om aan de slag te gaan met de goede dingen. Na elke verbeterdialoog kan de

focus anders zijn. De ene keer moet je misschien strak sturen richting een bepaald resultaat. Een andere keer moet je op de rem trappen omdat je te hard aan het veranderen bent voor de betrokkenen. Of je bent trots op de behaalde resultaten en moet dat zien vast te houden. Essentieel is om de werkwijze van de verbeterdialoog en de opvolging hiervan vast te houden. Medewerkers zijn gebaat bij een consequent en betrouwbaar optreden van hun managers. Dit geeft rust en vertrouwen en leidt uiteindelijk tot een duurzaam resultaat.

4 Variatietips uit het veld

Tip 1

Bespreek tijdens de verbeterdialoog naast de cijfers en de analyse ook drie successen van de afgelopen periode en drie uitdagingen voor de komende periode. Hoe gaan we met de uitdagingen aan de slag? Hoe gaan we hierop sturen? En blijken de uitdagingen daadwerkelijk uit de cijfers of hebben we iets anders nodig om de uitdagingen inzichtelijk te maken?

Tip 2

Maak gebruik van de elementen uit de Q-Leerformule¹ om het samen leren vorm te geven in de verbeterdialoog. Stimuleer eigenaarschap bij de juiste personen, geef elkaar op een fijne wijze feedback, durf stil te staan bij punten waarop je geen vooruitgang ziet en heb plezier met elkaar!

Tip 3

Kies KPI's waar je als organisatie zelf op wilt sturen en die bijdragen aan het behalen van de eigen organisatiedoelen. Cijfers verzamelen alleen maar omdat het moet van een toezichthouder is geen sturen, maar puur verantwoorden.

Tip 4

Stuur integraal (organisatiebreed) over de verschillende thema's heen. Om integraal te sturen doorloop je bovenstaande stappen ook voor andere doelen, bijvoorbeeld op het gebied van HR of financiën. Bij integraal sturen is het van belang dat je informatie over verschillende thema's combineert. Door bijvoorbeeld voor meerdere maanden informatie over het aantal medicatie-incidenten op een locatie te combineren met informatie over het ziekteverzuim op diezelfde locatie, kun je in de analysefase bepalen of het aantal medicatie-incidenten samenhangt met het ziekteverzuim.

¹ Meer informatie over de Q-Leerformule vind je op www.qacademie.nl en www.qconsult.nl.

5 Het smaakpanel zegt



“Als ik een uur had om een probleem op te lossen, zou ik 55 minuten besteden aan het analyseren van het probleem, en 5 minuten aan het bedenken van een oplossing.”

“Met elkaar de dialoog aangaan over de bevindingen met de focus op leren en verbeteren levert ons als organisatie meer op dan alleen een gesprek over verantwoording achteraf.”

“Door de rapportages te baseren op onze zelfgekozen indicatoren kunnen we continu sturen op onze organisatiedoelen.”

“Nu we sturen op kwaliteit, voelt het niet meer als verantwoording aan externen, maar dat wij echt aan het stuur staan en zelf de koers bepalen.”

