

## RECEPT 4

# Hoe geef je vorm aan continu verbeteren?

*Continu verbeteren op organisatie-  
niveau en in het primair proces*



**Consult Zorg**

# 1 Het gerecht

Het resultaat: een ingericht verbeterlandschap in alle lagen van de organisatie. Er heerst een cultuur waarin continu reflecteren, leren en verbeteren onderdeel is van het werk. Binnen de hele organisatie werken medewerkers, ook op eigen initiatief, continu aan kleine en grote verbeteringen.

“Kunnen bijdragen aan continu verbeteren vergroot het werkgeluk onder medewerkers”

Kwaliteit is continu in ontwikkeling en is niet te vatten in één definitie of standaard. Zoals beschreven in de recepten 1 en 2 is elke cliënt uniek en heeft iedere organisatie haar eigen kenmerken en cultuur. Maar waarden, cliënten, de organisatiecultuur en de wereld veranderen. Wat eerst goed was, hoeft nu niet meer goed te zijn. Dit maakt het noodzakelijk om scherp te blijven op mogelijke verbeteringen. Daarbovenop komt dat wij geloven dat kwaliteit gaat over 'samen leren en verbeteren' (zie introductie).

## 2 Ingrediënten

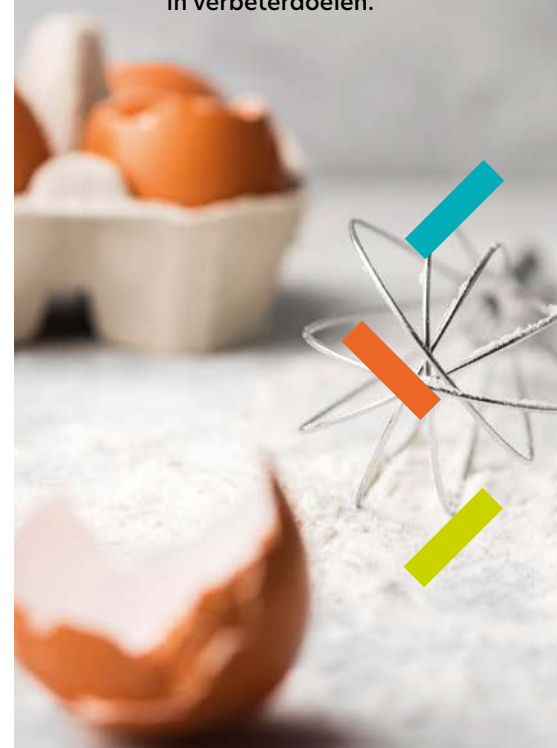
Aan verbetermogelijkheden is vaak geen gebrek binnen zorgorganisaties. Maar hoe krijg je zicht op verbetering? Hoe volg je verbeteracties op? Hoe breng je energie en creativiteit in het verbeteren en hoe maak je medewerkers enthousiast om hun bijdrage te leveren?

RECEPT 4 Hoe geef je vorm aan continu verbeteren?

### Continu verbeteren in de praktijk

Continu verbeteren gaat verder dan het volgen van de PDCA-cyclus. De kracht zit in de wijze waarop je invulling geeft aan de stappen, en het uiteindelijke succes wordt bepaald door wat je er in de praktijk mee doet.

Dit recept beschrijft hoe je een verbeterlandschap kunt inrichten op zowel het niveau van de organisatie als het primair proces. Ook geeft het weer hoe je met verbeterinstrumenten informatie kunt verzamelen die inzicht geven in verbeterdoelen.



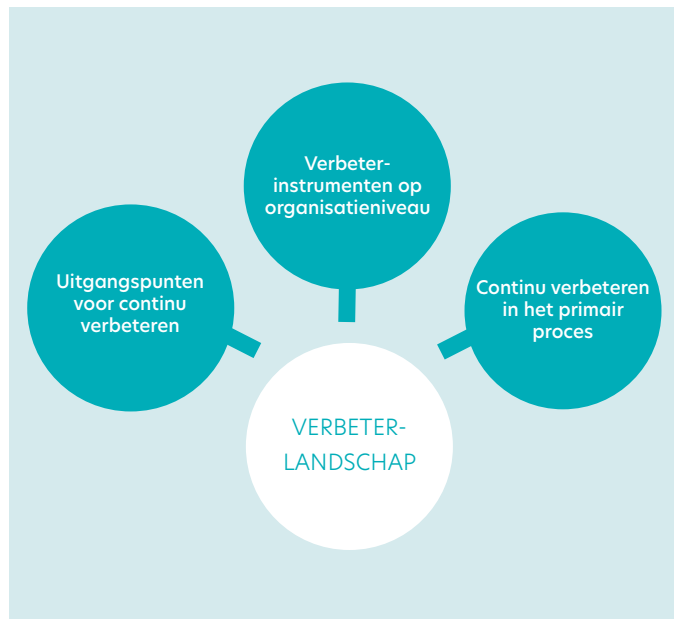
### 3 Bereidingswijze



Hiervoor is het nodig om het verbeterlandschap in te richten. Dit verbeterlandschap bestaat uit een aantal ingrediënten:

- Uitgangspunten voor continu verbeteren.
- Inrichten van de juiste verbeterinstrumenten op organisatieniveau.
- Continu verbeteren in het primair proces.

Het inrichten van een verbeterlandschap heeft niet alleen als doel om tot verbeterpunten te komen voor dingen die niet goed gaan, het is juist ook bedoeld om inzichtelijk te maken wat wel goed gaat en daar lering uit te trekken.



*Figuur 4.1 De ingrediënten van een verbeterlandschap*

Het creëren van een verbeterlandschap begint met het kiezen van uitgangspunten voor continu verbeteren. Vanuit een brede blik maak je stap voor stap concreter welke initiatieven je in de zorg en in de bedrijfsvoering wil zien ontstaan.

#### **Uitgangspunten voor continu verbeteren**

Om een verbeterlandschap in te kunnen richten, heb je duidelijke uitgangspunten nodig voor 'continu verbeteren' in de organisatie. Deze uitgangspunten zeggen iets over waar en wanneer je verwacht continu te kunnen verbeteren en welke werkwijze je hiervoor wilt inzetten binnen de organisatie.

Voorbeelden van uitgangspunten zijn dat 'kwaliteit en continu verbeteren' onderdeel worden van functieprofielen en taakbeschrijvingen, en dat hiervoor tijd wordt vrijgemaakt in de teams. Uiteindelijk dragen deze uitgangspunten bij aan een cultuur van continu leren en verbeteren, en bieden ze kaders om er in de praktijk mee aan de slag te gaan. Leiderschap is essentieel om de uitgangspunten uit te dragen (zie recept 9). Leiders kunnen een voorbeeld zijn door zelf te werken volgens de principes van continu verbeteren binnen de eigen organisatie.

“Het is mooi als de uitgangspunten, verbeterinstrumenten en methodieken allemaal op papier staan, maar uiteindelijk gaat het over doen en beleven”

## Het inrichten van de juiste verbeterinstrumenten op organisatieniveau

Er bestaan legio verbeterinstrumenten. Denk onder andere aan interne audits, risico-inventarisaties, tevredenheidsonderzoeken, safety II en het analyseren van incidenten<sup>1</sup>. Maar welk instrument kies je wanneer? Het antwoord op deze vraag is dat het inzetten van verbeterinstrumenten nooit een doel op zich is, maar dat het verbeterinstrument – zoals beschreven in recept 3 – dient aan te sluiten op de gestelde doelen. Het gaat om het inzetten van het juiste instrument op het juiste moment.

“Meet alleen wat je ook echt wilt weten”

Om te weten hoe je de juiste instrumenten op het juiste moment kunt inzetten in de organisatie, gaan we dieper in op het principe ‘methode volgt object’.



<sup>1</sup>Over deze kwaliteitsinstrumenten is meer informatie te vinden op [www.qconsult.nl](http://www.qconsult.nl) en [www.qacademie.nl](http://www.qacademie.nl)

## Methode volgt object

In de introductie van de Kwaliteitskeuken lichten we de drie dimensies van kwaliteit van zorg toe (objectieve, subjectieve en intersubjectieve kwaliteit), en komt ook het principe ‘methode volgt object’ aan de orde. Bij dit principe gaat het om de juiste balans tussen de drie dimensies gezien het type zorg dat je levert. Voor het ene type zorg is dat anders dan voor het andere type zorg. Op basis van die balans kies je ook de doelstellingen en KPI's. Lever je zorg waarin de intersubjectieve kwaliteit van belang is, dan formuleer je ook een doel op deze dimensie (bijvoorbeeld een doel dat gaat over de zorgrelatie tussen twee personen). Vervolgens kies je een instrument dat informatie kan geven over dit doel.

De meestgebruikte kwaliteitsinstrumenten binnen zorgorganisaties richten zich nu nog veelal op de objectieve dimensie. Om kwaliteit van zorg naar het volgende niveau te tillen is het belangrijk het principe van ‘methode volgt object’ daadwerkelijk te implementeren. Hierdoor krijgen andere instrumenten en werkwijzen een groter aandeel in het verbeteren van kwaliteit, zoals samen beslissen (ziekenhuiszorg), waardendialogen (bijvoorbeeld gehandicaptenzorg), lerende netwerken (bijvoorbeeld ouderenzorg) en leer- en verbeterbijeenkomsten (bijvoorbeeld spoedzorg). Verder zien we dat veel organisaties subjectieve en intersubjectieve kwaliteit proberen te objectiveren, door bijvoorbeeld een cijfer te geven voor hoe iemand de zorgrelatie ervaart. De vraag is in hoeverre je subjectieve en inter-subjectieve kwaliteit kunt objectiveren, en als je dat al doet, wat dan de

kwaliteit van de resultaten is. Tot slot zien we ook ontwikkelingen waarbij nieuwe kwaliteitsinstrumenten ontstaan. Een voorbeeld hiervan is 'Beelden van Kwaliteit', een methode om de intersubjectieve kwaliteit in beeld te brengen.

### Beelden van Kwaliteit - voorbeeld om kwaliteit op de intersubjectieve dimensie in beeld te brengen

Hans Reinders (emeritus hoogleraar ethiek) en Lydia Helwig Nazarowa (organisatiepsychologe en actief als bestuurder/directeur in de zorg), hebben een onderzoeksmethode ontwikkeld waarbij medewerkers worden opgeleid om op locaties teams van professionals op een niet-normatieve manier te observeren. Deze methode heet: 'Beelden van Kwaliteit'. De methode werkt in het kort als volgt: medewerkers observeren elkaar langdurig op de werkvloer. De observatieverslagen die daaruit volgen, dienen als een 'schone spiegel' waarin zorgprofessionals zichzelf aan het werk zien zonder dat de onderzoeker zelf door het beeld loopt. Eerst leest een samengesteld panel de verslagen en bespreekt 'pluimen' en 'vragen'. Vervolgens wordt dit verslag samen met de geobserveerde teams besproken. Zo ontstaan beelden van kwaliteit die kunnen bijdragen aan kwaliteitsontwikkeling. Met deze methode kunnen alle medewerkers inzicht verwerven in hoe het er daadwerkelijk aan toegaat op een locatie of afdeling. De eigen reflectie van het geobserveerde team op de resultaten leidt mogelijk tot verbeterpunten en/of het vaker inzetten van good practices.

"Als je mensen een spiegel geeft, kun je ze zelf laten reflecteren op wat ze zien in de spiegel",  
Hans Reinders, 2019

### Overzicht van in te zetten verbeterinstrumenten op organisatieniveau

Wanneer je helder hebt wat de doelen van de organisatie zijn en binnen welke dimensie van kwaliteit de zorg wordt geleverd, kun je aan de slag met het verder inrichten van het verbeterlandschap. Ga na met welk instrument je de benodigde informatie kunt verzamelen. Wil je bijvoorbeeld iets weten over de tevredenheid van medewerkers? Kies dan voor een medewerkerstevredenheidsonderzoek. Wil je weten hoe het medicatieproces in de praktijk verloopt? Kies dan voor bijvoorbeeld een interne audit op het medicatieproces.



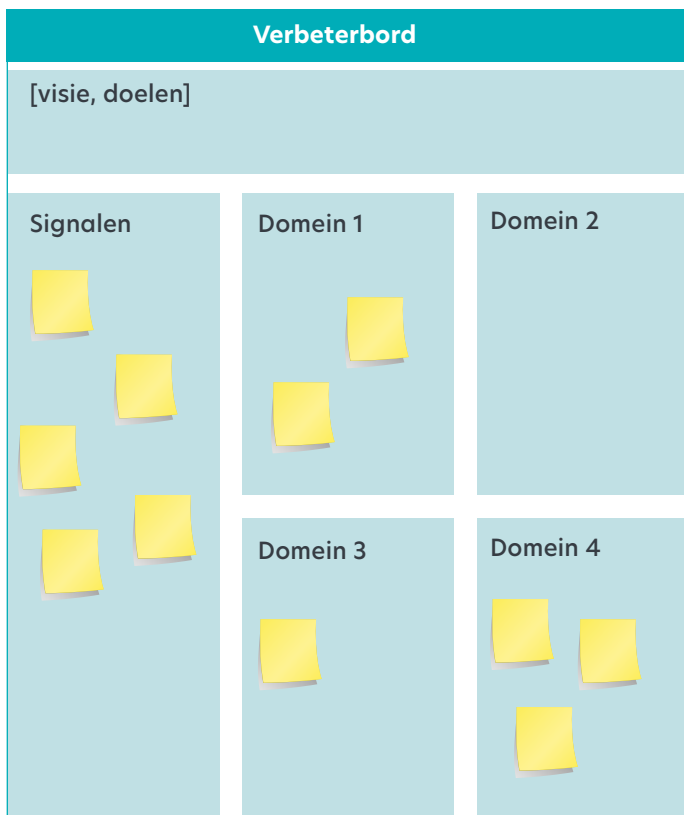
Als je hebt gekozen welke instrumenten je met welk doel wilt inzetten, dan is het handig om deze in een planning weg te zetten. Zo is het voor iedereen duidelijk wanneer welk instrument met welk doel wordt ingezet. Je verspreidt de inzet ook over de tijd, zodat je piekbelastingen bij de betrokkenen kunt voorkomen. Dit gaat over de organisatiebrede inzet van verbeterinstrumenten. Hoe je vervolgens aan de slag gaat met de uitkomsten van deze instrumenten staat beschreven in hoofdstuk 7 - sturen op kwaliteit. Naast de organisatiebrede inzet van verbeterinstrumenten is het vooral van belang om continu te verbeteren in het primaire proces zelf. Hier gaat het volgende ingrediënt over.

## Continu verbeteren in het primair proces

Om als organisatie continu te kunnen verbeteren, is het stimuleren van eigenaarschap bij medewerkers essentieel. Medewerkers voelen zich dan zelf verantwoordelijk voor de zorg die ze leveren, ze kijken voortdurend hoe het beter kan. Het stimuleren van eigenaarschap kun je bereiken door op de werkvloer kort-cyclisch te evalueren op een aantal vaste onderwerpen. Idealiter vloeien deze onderwerpen

voort uit de visie, jaarplannen, de domeinkaart van de organisatie/locatie/het team.

Verbeterborden op de afdeling kunnen helpen bij het continu leren en verbeteren in het primair proces. In figuur 4.3 zie je een voorbeeld van een verbeterbord. Je kunt op verschillende manieren met verbeterborden werken. Onderstaande beschrijving dient dan ook als inspiratie en de genoemde tips zijn niet uitputtend.



Figuur 4.3 Voorbeeld van een verbeterbord

## Werkwijze verbeterbord

Op het verbeterbord in figuur 4.3 zie je de visie en doelen terugkomen. Hierbij houd je de 'kapstok' uit de kwaliteitswijzer steeds voor ogen. In het vak 'signalen' kunnen uitkomsten opgeplakt worden vanuit de verschillende verbeterinstrumenten. Medewerkers en leidinggevenden kunnen op ieder moment signalen toevoegen die zij willen bespreken tijdens de bordbespreking. Voorbeelden hiervan zijn uitkomsten van een interne audit, het verzoek om een incident met elkaar te analyseren, zaken op basis van gesprekken met naasten of ervaren knelpunten.

Tijdens de bordbespreking worden alle signalen besproken, waar nodig verbeteracties uitgezet en wordt een eigenaar aan de actie gekoppeld. Belangrijk hierbij is dat verbeteracties zowel klein als groot mogen zijn. Alle verbeteracties worden op briefjes geschreven en geclusterd naar het betreffende domein. Vervolgens worden er actiehouders aan gekoppeld.

Tijdens de volgende bordbespreking worden de openstaande verbeteracties besproken. Wanneer een verbeteractie is afgerond kan een periode van monitoring plaatsvinden (werkt de verbeteractie in de praktijk?) of kan besloten worden om het resultaat van de verbeteractie over enige tijd opnieuw te bespreken en waar nodig bijstellingen te doen. Op deze manier maak je de PDCA-cyclus echt rond.

Werken met een verbeterbord kent een aantal voordelen. Het zorgt ervoor dat visie, doelen en verbeterpunten continu onder de aandacht zijn bij medewerkers van het hele team. Ook is het mogelijk om steeds nieuwe 'signalen' (zie werkwijze voor toelichting) in te brengen. Daarnaast merken we vanuit de praktijk dat het medewerkers helpt om elkaar te prikkelen en te inspireren voor het proces van continu verbeteren.

Tot slot kan een verbeterbord, door het te plaatsen op een prominente plek op de afdeling, leuke en nuttige gesprekken opleveren die je anders waarschijnlijk niet zou voeren. Zoals een gesprek met een medewerker van een andere afdeling over een specifiek aandachtspunt voor de afdeling. Of een gesprek met een naaste die geïnteresseerd is in hoe de afdeling zichzelf ziet.

## 4 Variatietips uit het veld

### Tip 1

Deel je successen! Heeft de afdeling een goede score op cliënttevredenheid behaald? Geef hen dan een platform om dit te delen. Door te focussen op wat er al goed gaat creëer je een cultuur waarin iedereen trots kan - en mag - zijn op de kwaliteitsverbetering die samen is bereikt.

### Tip 2

Maak inzichtelijk wat de stand van zaken is van de verschillende verbeteracties. Stop bijvoorbeeld bij iedere uitgevoerde verbeteractie een knikker in een vaas. Is de vaas vol? Trakteer het team dan op iets leuks of lekkers.

### Tip 3

Kom terug op resultaten uit eerdere metingen en kijk wat is veranderd. Hierdoor maak je inzichtelijk wat er in de tussenliggende periode verbeterd is!

### Tip 4

Zet je op dit moment instrumenten in die niet bijdragen aan de doelstellingen en daarmee de visie van de organisatie? Besluit dan om deze instrumenten te schrappen óf ze zo in te zetten dat ze wel bijdragen aan de doelen van de organisatie.

### Tip 5

Wil je een verbetering doormaken op een afdeling? Maak dan potjes met vragen over bijvoorbeeld medicatieveiligheid. Denk aan vragen over bepaalde werkafspraken uit het handboek of inhoudelijke vragen over bepaalde typen medicijnen.



# 5 Het smaakpanel zegt

“De PDCA-cyclus blijft een krachtig instrument om het verbeterproces aan op te hangen. Het uiteindelijke succes wordt echter bepaald door hoe je het invult, passend bij de organisatie.”

“Laat de medewerker meedenken over passende instrumenten. Zo kom je tot creatieve ideeën, ideeën waar je zelf misschien niet aan hebt gedacht.”

“Heel veel verbeteracties? Prioriteer ze dan en focus! Bijvoorbeeld door te kijken in hoeverre ze aansluiten bij de visie van de organisatie.”

“Wat mij betreft gaat het er niet om dat je een 8,5 haalt op cliënttevredenheid. Met de teams waarmee ik bezig ben, wil ik hen zelf laten reflecteren hoe het komt dat zij nu een 8,5 halen. Wat maakt dat hun cliënttevredenheid zo hoog is? Wat doen zij wel? En wat doen zij eventueel niet (meer)? En wat voor rol speelt hun leidinggevende hierin? Het verdiepende gesprek over de uitkomsten van de resultaten staat voor mij centraal.”

