



# Implementatie van het leren en verbeteren in 8 stappen



# Inhoud

<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>Stap 1: Creëer urgentiebesef</b>	<b>7</b>
<b>Stap 2: Vorm een leidend team</b>	<b>8</b>
<b>Stap 3: Ontwikkel een visie en plan van aanpak</b>	<b>10</b>
<b>Stap 4: Communiceer doelen en activiteiten</b>	<b>12</b>
<b>Stap 5: Creëer draagvlak</b>	<b>14</b>
<b>Stap 6: Realiseer eerste successen</b>	<b>16</b>
<b>Stap 7: Volhouden en ga door</b>	<b>18</b>
<b>Stap 8: Borg resultaten en werkwijze</b>	<b>20</b>
<b>7 lessen lerende organisatie</b>	<b>21</b>
<b>Deelnemende organisaties</b>	<b>22</b>
<b>Colofon</b>	<b>23</b>

# Inleiding



In het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg staat het leren en verbeteren van kwaliteit centraal. Continu leren is de basis voor kwaliteitsverbetering en ondersteunt bij de ontwikkeling naar een lerende organisatie. Verpleeghuisorganisaties krijgen de ruimte om zelf invulling te geven aan het leren en verbeteren.

## Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg en de lerende organisatie

Het programma Waardigheid en trots op locatie biedt ondersteuning aan verpleeghuisorganisaties bij het werken aan kwaliteitsverbetering aan de hand van de acht thema's in het Kwaliteitskader. De vier blauwe thema's van het kwaliteitskader richten zich op zorginhoudelijke aspecten en de vier oranje thema's richten zich op randvoorwaardelijke aspecten. Leren en verbeteren is één van de zorginhoudelijke thema's en wordt gezien als een centraal thema om met kwaliteitsverbetering aan de slag te gaan. Dit thema is erop gericht dat verpleeghuisorganisaties vorm en inhoud geven aan het leren en verbeteren om zo toe te werken naar een lerende organisatie. De kern van het leren en verbeteren is de continue bewustwording en reflectie over de kwaliteit van zorg en om op basis van deze inzichten de kwaliteit van zorg te verbeteren. Er is sprake van een lerende organisatie als het leren en verbeteren is geborgd in de systemen van de organisatie en in de houding van alle medewerkers. Daarnaast is er sprake van een cultuur waarin vragen stellen, feedback geven en experimenteren en verbeteren vanzelfsprekend is.





### Methodisch werken en leren en verbeteren

De kern van methodisch werken is een systematische en cyclische werkwijze volgens de Plan-Do-Check-Act-cyclus (PDCA): het gegevens verzamelen, de problemen, doelen en acties vaststellen (Plan), het uitvoeren (Do), het evalueren (Check) en het bijstellen (Act). Methodisch werken geeft ook sturing bij de verantwoording van de verpleeghuizen voor de Inspectie die graag wil zien hoe het methodisch werken in de praktijk wordt vormgegeven. Naast de dagelijkse zorg (primaire zorg) gaat het bij methodisch werken ook om de facilitaire en ondersteunende processen en de aansturing vanuit bestuurders, management en beleid. Ook voor deze processen moet worden gewerkt volgens de PDCA-cyclus.

### De Kwaliteit Verbetercyclus

De Kwaliteit Verbetercyclus (KVC) is één van de methodieken die invulling geeft aan het methodisch werken. Dit gebeurt samen met bewoners en naasten, de medewerkers en teams en binnen de hele organisatie. De KVC is ontwikkeld om (zorg)medewerkers in een verpleeghuisorganisatie te ondersteunen om in het dagelijks werk aan de slag te gaan met kwaliteitsverbetering door samen te leren en te reflecteren over de kwaliteit van zorg. De KVC ondersteunt het cyclisch leren en systematisch verbeteren en het werken volgens de PDCA-cyclus. De KVC werkt volgens de drie stappen Inzicht, Dialoog en Verbeteren. Hiernaast wordt de KVC verder toegelicht. In het kader van het programma Waardigheid en trots (W&t) is de KVC bij zo'n 20 verpleeghuizen geïmplementeerd.

### Ervaringen van zes verpleeghuizen

Bij zes van deze verpleeghuisorganisaties zijn de ervaringen met de implementatie van de KVC in kaart gebracht. Dit zijn de verpleeghuisorganisaties Zorgcentrum Anker, Beweging 3.0, Present, Ruitersbos, De Wijngaerd en Zonnehuisgroep IJssel-Vecht. De ervaringen laten zien wat belangrijke elementen zijn die bijdragen aan een succesvolle implementatie van leren en verbeteren in de organisatie.

Naast deze publicatie zijn de ervaringen van de verpleeghuizen ook uitgewerkt in zes praktijkverhalen en bijbehorende factsheets. Deze praktijkverhalen en factsheets laten zien dat de implementatie van de KVC er bij elke organisatie anders uitziet en dat iedere organisatie op eigen wijze vorm en inhoud geeft aan het leer- en verbetertraject. Kijk op: [waardigheidentrots.nl/leren-en-verbeteren-in-8-stappen](http://waardigheidentrots.nl/leren-en-verbeteren-in-8-stappen).

### De Kwaliteit Verbetercyclus (KVC)

In de KVC wordt aan de hand van de stappen Inzicht, Dialoog en Verbeteren continu aan kwaliteitsverbetering gewerkt. Hierbij staan de ervaringen over kwaliteit van zorg van verschillende betrokkenen (medewerkers, bewoners en naasten) centraal. Met de KVC als hulpmiddel wordt inzicht verkregen in de ervaringen over de kwaliteit van zorg, wordt hierover het gesprek aangegaan en kan op basis van de uitkomsten worden gewerkt aan het verbeteren van de zorg.

1. **Inzicht.** De verbetermeting 360 is een digitale vragenlijst met stellingen gekoppeld aan de thema's van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg en geeft inzicht over de ervaren kwaliteit.
2. **Dialoog.** De verbeterdialoog vindt regelmatig plaats door met verschillende betrokkenen te reflecteren en om thema's te selecteren om verbeteringen op te realiseren.
3. **Verbeteren.** De verbetertool geeft verdere verdieping op de gekozen thema's door aanvullende vragen te stellen. Hierna worden verbeteracties vastgesteld en worden deze acties uitgevoerd.

Nadat de verbeteracties op de gekozen thema's zijn verbeterd herhaalt de leercyclus zich. Op basis van de inzichten uit de verbetermeting worden er nieuwe thema's gekozen. Voor meer informatie over de KVC kijk op: [www.waardigheidentrots.nl/kvc](http://www.waardigheidentrots.nl/kvc). Voor de verbetermeting en het kortcyclisch verbeteren met behulp van de verbetertool kunnen organisaties gebruik maken van de software die speciaal voor de KVC is ontwikkeld. Deze software wordt aangeboden door vier verschillende softwareleveranciers. Deze software kan worden gebruikt om de stappen Inzicht, Dialoog en Verbeteren te faciliteren.



# Implementatie van een verandering met 8 stappen van Kotter



## Verandermodel Kotter

In deze publicatie delen we geleerde lessen, tips en aandachtspunten. We doen dit aan de hand van acht stappen gebaseerd op het veranderkundige model van de Amerikaanse bedrijfskundige professor J. P. Kotter. Kotter onderscheidt in zijn model acht stappen voor het succesvol implementeren van een duurzame verandering in een organisatie. De acht stappen zijn onderverdeeld in drie fasen: Creëren van een veranderingsklimaat, Betrekken van betrokkenen in de organisatie en Faciliteren en borgen.



Lees meer over het [model van Kotter](#) op de website van [Zorg voor Beter](#).

## Creëren van een veranderingsklimaat



## Betrekken van betrokkenen in de organisatie



## Faciliteren en borgen





### Doel van de publicatie

De publicatie biedt met de diversiteit aan ervaringen een verscheidenheid aan handvatten en inspiratie voor andere verpleeghuisorganisaties voor het werken met de KVC, maar ook voor het implementeren van leren en verbeteren in het algemeen. De publicatie laat zien waar je rekening mee moet houden als het gaat om het implementeren van het leren en verbeteren met behulp van de KVC, wat bijdraagt aan succes en waar je tegenaan kunt lopen. Deze publicatie biedt niet een kant-en-klare oplossing voor het leren en verbeteren in de praktijk. Het biedt handvatten om met behulp van de KVC in de eigen organisatie invulling te geven aan het leren en verbeteren. Ook kan een andere methodiek die het continue leren en reflecteren in de organisatie stimuleert

en bijdraagt aan verbetering van kwaliteit worden gebruikt. Het belangrijkste is dat een dergelijke methodiek een kortcyclische werkwijze bevat die de ontwikkeling van een leer- en verbetercultuur binnen en tussen alle lagen van een organisatie ondersteunt en waarmee naar een lerende organisatie kan worden toegewerkt.

### Voor wie?

De publicatie is gericht op kwaliteitsmedewerkers, -specialisten, en -verpleegkundigen, staf- en beleidsmedewerkers en leidinggevenden in de zorg die de ervaringen en handvatten in deze publicatie kunnen benutten om in de eigen (verpleeghuis)-organisatie aan de slag te gaan met het leren en verbeteren.





# Creëer urgentiebesef

Zorg dat alle betrokkenen het besef hebben dat een verandering in het denken en handelen ten aanzien van het leren en verbeteren voor de kwaliteit van zorg nodig is.



## In het Kwaliteitskader staat continu leren en verbeteren centraal

- Organisaties willen zich ontwikkelen richting een lerende organisatie ten aanzien van de kwaliteit van zorg, maar zijn soms zoekende naar de juiste aanpak.
- Een methodiek dat het leer- en verbeterproces optimaal ondersteunt is cruciaal bij het in de praktijk vormgeven van leren en verbeteren.
- Organisaties moeten verantwoording afleggen over hoe vorm en inhoud wordt gegeven aan het leren en verbeteren, de KVC geeft hier handen en voeten aan.

## Laat zien dat inzicht in kwaliteit helpt bij kwaliteitsverbetering en professionalisering

- Er moet inzicht, bewustwording en motivatie zijn om de kwaliteit van zorg vast te houden en blijvend te willen verbeteren.
- Er is behoefte aan verdere professionalisering van de organisatie.
- Er is de wens om te voldoen aan het Kwaliteitskader.
- Er is behoefte aan een brede uitvraag en gesprek over kwaliteit.

## Kritisch inspectierapport over de kwaliteit van zorg kan urgentiebesef voor leren en verbeteren verhogen

- Urgentiebesef ontstaat als de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) tijdens een inspectiebezoek veel aandachtspunten heeft

geconstateerd en/of de IGJ de organisatie onder verscherpt toezicht heeft geplaatst. Door deze gebeurtenissen is de noodzaak om iets te moeten 'veranderen' ineens concreet en urgent. Grijp dit moment aan om het leren en verbeteren met behulp van de KVC te starten.

## Zorg dat de randvoorwaarden op orde zijn zodat iedereen zijn steentje kan bijdragen aan goede kwaliteit

Juist als zaken niet op orde zijn biedt dit een kans om te starten met het leren en verbeteren met behulp van de KVC. Het kan een nieuwe start vormen om met gedeelde verantwoordelijkheid en ieder vanuit zijn rol (samen) aan de slag te gaan met leren en verbeteren van kwaliteit.

Randvoorwaarden die op orde moeten zijn om succesvol te kunnen starten met het leren en verbeteren met behulp van de KVC:

- Een stabiel bestuur en managementteam (MT) om zich te kunnen richten op de kwaliteit van zorg, wat nodig is voor kwaliteitsverbetering en dit kunnen uitdragen.
- Voldoende vast personeel met een kleine flexibele schil voor voldoende stabiliteit en continuïteit in de teams voor het werken met de KVC.
- Voor iedereen in de organisatie moet er voldoende tijd beschikbaar zijn, in de vorm van indirecte uren, voor het leren en verbeteren. Medewerkers moeten de ruimte ervaren en krijgen om te werken aan kwaliteitsverbetering.



# Vorm een leidend team

Bepaal eerst wie in de organisatie een activerende en enthousiasmerende beweging op gang kan brengen en bedenk dan welke middelen voor de verandering nodig zijn.



## Zet een projectteam op die de implementatie uitdenkt, faciliteert en ondersteunt

- Zorg voor een brede vertegenwoordiging vanuit de organisatie met verschillende disciplines die het leidend team (projectteam) vormt. Dit team ondersteunt en faciliteert de teams in het werken met de KVC, maar zorgt ook voor verbinding met de andere afdelingen (spilfunctie).
- Dit projectteam kan bestaan uit een bestuurder of (team)manager, beleidsmedewerker, zorg- of kwaliteitsmedewerker(s), coördinerende verpleegkundige en een interne (en/of externe) coach. Zorg in ieder geval voor een goede link met het MT en afdeling Kwaliteit.
- De multidisciplinariteit van het projectteam zorgt voor korte lijntjes met teams en locaties. Duidelijke communicatie kan worden versterkt door grote zichtbaarheid van projectteamleden op de werkvloer.
- Denk als projectteam het implementatietraject uit, zet samen lijnen uit en borg processen in de organisatie.
- Wees als projectteam faciliterend en betrokken, maar geef de teams eigenaarschap en verantwoordelijkheid voor het werken met de KVC. Biedt vooral de eerste maanden intensieve begeleiding en betrokkenheid, zodat teams goed op weg worden geholpen.

## Kies een projectleider met een aanjagende functie

- Kies als projectleider iemand die een aanjagende rol kan vervullen. Bij voorkeur iemand die ook zichtbaar is op de werkvloer en de spil (verbindende factor) kan zijn tussen verschillende lagen, afdelingen en teams. Denk hierbij aan een teammanager, beleidsmedewerker of kwaliteitsmedewerker.





## Werk de verantwoordelijkheden en taken van het projectteam uit

- Bespreek met elkaar waar welk projectteamlid verantwoordelijk voor is. Denk hierbij aan het op orde brengen van hardware en de inrichting en implementatie van de software, het introduceren van de KVC en uitleg geven over de KVC (zowel voor medewerkers en bewoners als de naasten) en het begeleiden van de dialogen in de teams. Kijk daarbij wie waar affiniteit mee heeft en wie welke rol goed kan vervullen.
- Nodig de teams uit om één of twee kartrekkers in het team aan te stellen, dit kan een kwaliteitsbewaker, (kwaliteits- of coördinerende) verpleegkundige of een andere zorgmedewerker zijn. De kartrekkers hebben een aanjagende functie in het team wat bijdraagt aan motivatie en enthousiasme voor het traject.
- Maak gebruik van een interne- en/of externe coach met focus op het leren en verbeteren in teams en begeleiding van de dialogen.
- Het is belangrijk dat het projectteam op structurele basis met elkaar overlegt om de voortgang en ervaringen uit te wisselen, opnieuw afspraken te maken en om van elkaar te leren.



Tip: voor de inbedding in de organisatie is een interne coach van meerwaarde voor de aanhoudende betrokkenheid en aanwezigheid. De toegevoegde waarde van de externe coach is zijn specifieke expertise op leren in verschillende (zorg)organisaties met hierbij een onafhankelijke rol.

## Zorg dat ook de begeleiders van het traject voldoende tijd hebben om zich op kwaliteitsverbetering te richten

- Zorg dat er voldoende (indirecte) uren beschikbaar zijn voor het projectteam, maar ook voor kartrekkers in de teams en coaches die teams gaan begeleiden bij het leren en verbeteren. Het is niet iets wat je er 'even' bij doet.



# Ontwikkel een visie en plan van aanpak

Maak een concrete visie voor het leren en verbeteren, maak duidelijk waarom deze verandering nodig is, wat de rol van het leidend team is en maak een veranderplan.



## Neem het leren ten aanzien van kwaliteitsverbetering op in de visie en strategie van de organisatie

- Met een duidelijke visie en strategie rondom leren en verbeteren wordt voor de hele organisatie duidelijk dat het leren en verbeteren van kwaliteit een speerpunt is waar iedereen voor verantwoordelijk is en inspraak in krijgt.
- Zorg ervoor dat medewerkers en bewoners zich herkennen in de visie en het plan van aanpak ten aanzien van het leren en verbeteren. Is het voor hen ook logisch dat hier werk van wordt gemaakt?
- Zorg dat de visie op leren aansluit op andere ontwikkelingen in organisatie, zoals de invulling van zelfsturing en ruimte voor eigen verantwoordelijkheid in de teams.

## Maak een duidelijk plan voor de implementatie van het leren en verbeteren met behulp van de KVC

Besteed voldoende tijd aan een goede voorbereiding wat betreft informatietechnologie, mensen en middelen en een goed doordacht plan van de aanpak. Denk hierbij aan:

- Wanneer en hoe de meting wordt uitgezet (hoe gaan we op systematische wijze inzicht krijgen in waar we staan?), hoe en wanneer de inzichten en uitkomsten worden besproken met de medewerkers, bewoners en naasten, hoe en wanneer de voortgang van de verbeteracties wordt besproken en hoe de borging van deze nieuwe manier van werken wordt georganiseerd.

- Maak een goede planning met doorlooptijden: zet bijvoorbeeld jaarlijks de verbetermeting uit, houdt vier keer in het jaar een verbeterdialoog, en bespreek maandelijks in een teamoverleg de voortgang van de verbeteracties.
- Biedt voor het invullen van de vragenlijst door bewoners ondersteuning aan, bij voorkeur door medewerkers die geen directe zorg verlenen aan de betreffende bewoner (in verband met anonimiteit). Mogelijk kunnen re-integrerende medewerkers of leerlingen/stagiaires helpen bij het invullen.
- Bedenk wanneer en hoe de uitkomsten worden besproken in familie- en teambijeenkomsten. Plan deze dialooggesprekken in.
- Kies hoe de teams hierbij worden begeleid. Worden er bijvoorbeeld (leer)coaches gekoppeld aan de teams? Zijn er interne coaches beschikbaar of kiest de organisatie voor externe coaches?
- Wordt de KVC gefaseerd uitgerold, bijvoorbeeld startend met een pilot bij een paar teams die interesse hebben en/of stabiel zijn, of wordt er juist voor gekozen om de KVC organisatiebreed te implementeren?
- Maakt de organisatie gebruik van hulpmiddelen, bijvoorbeeld een (fysiek) verbeterbord op de afdeling om verbeteracties, voortgang en resultaten bij te houden en te volgen?



Tip: start met een pilot om ervaring op te doen met de KVC als methodiek voor leren en verbeteren (wat is succesvol geweest? Wat heeft de organisatie nodig?) om hierna de KVC stapsgewijs uit te breiden naar de hele organisatie.






### Bouw vaste momenten in waarop het leren en verbeteren van de kwaliteit op de agenda staat

- Denk aan maandelijkse teamoverleggen, maar ook aan een wekelijks kort kwaliteitskoffiemoment in het team voor een laagdrempelig moment om de voortgang te bespreken, de leercyclus actief te houden en stil te staan bij de behaalde successen.
- Maak zoveel mogelijk gebruik van bestaande overlegmomenten waar de uitkomsten van de metingen en verbeteracties kunnen worden besproken.
- Kom als projectteam en kartrekkers regelmatig bij elkaar om de voortgang te bespreken: wat gaat er goed en minder goed? Wat is er nodig en hoe kan hieraan gewerkt worden en wie kan dit vanuit welke discipline of rol oppakken? Welke successen kunnen worden gedeeld en met wie?

- Stel indien mogelijk een geïntegreerd dashboard samen voor de teams waarin de uitkomsten van de KVC (ervaringsinformatie), audits en incidentmeldingen samenkomen.
- Gebruik de uitkomsten van de verbetermeting als cliënttevredenheidsmeting en bekijk of eventueel andere metingen daarmee kunnen vervallen.
- Gebruik de uitkomsten van de meting en de uitgevoerde verbeteracties als input voor het jaarlijkse kwaliteitsplan en -verslag.

 Tip: probeer voor het (verkrijgen van) inzicht en de dialogen zoveel mogelijk aan te sluiten bij de huidige structuren, processen en werkwijzen van de organisatie en teams. Hiermee kan extra werk worden voorkomen.

### Zorg voor een goede inbedding van het leren en verbeteren in de organisatie

- Laat het werken met de KVC bijvoorbeeld een onderdeel zijn van een al lopend (ontwikkel)traject.
- Voeg organisatie-specifieke vragen toe aan de meting bijvoorbeeld over de kernwaarden of zaken die op dat moment in de organisatie spelen.
- Geef de KVC een andere naam die goed aansluit bij de taal van de medewerkers en organisatie.
- Integreer de (vragen van) medewerkers- en cliënttevredenheidsonderzoeken (MTO en CTO) in de verbetermeting van de KVC waardoor één softwareprogramma voor meerdere doeleinden kan worden gebruikt.





# Communiceer doelen en activiteiten

Informeer medewerkers over de verandervisie en plan van aanpak. Informeer op een duidelijke en transparante manier over de veranderingen en ga hierover in dialoog.




## Communiceer breed in de organisatie over het doel en werkwijze van de KVC

- Gebruik verschillende vormen van communicatie om betrokkenen mee te nemen in doelen en activiteiten van het leren en verbeteren met de KVC. Bijvoorbeeld door het organiseren van een kick-off of startbijeenkomst voor medewerkers, bewoners en naasten. Daarnaast kan er worden gecommuniceerd via nieuwsbrieven of een e-mail voor bewoners en naasten. Gebruik intranet en e-mail voor medewerkers en zet het werken met de KVC op de agenda van teamoverleggen. Zorg dat de communicatie over het werken met de KVC aansluit bij de doelgroep.
- Maak naast schriftelijke communicatie gebruik van mondelinge communicatie om op die manier een beeld te krijgen of betrokkenen de boodschap begrijpen en na te gaan welke vragen het oproept.
- Leg de teams duidelijk uit wat de bedoeling is van de nieuwe manier van werken met de KVC en wat het de medewerkers en bewoners gaat opleveren. Leg uit dat het werken met de KVC helpt bij het doorlopen van de PDCA-cyclus en waarom dit belangrijk is.
- Neem de teams voldoende mee in hoe het traject eruitziet: wanneer wordt de meting uitgezet? Wanneer vinden de dialogen plaats? En hoe wordt er aan de verbeteracties gewerkt?
- Houdt als projectteam korte lijntjes met de afdelingen en de teams en zorg voor structurele overleg- en uitwisselmomenten. Korte lijntjes dragen eraan bij dat het projectteam benaderbaar en betrokken is. Teams voelen zich hierdoor gesteund en het vergroot de motivatie om zich voor het leren en verbeteren met de KVC in te zetten.

## Bespreek verbeterdoelen, verbeteracties en resultaten met medewerkers, bewoners, naasten en management

- Werk uit hoe de verscheidende betrokkenen in de verschillende fasen worden meegenomen in de activiteiten en voortgang en op welke manier zij worden betrokken en inspraak hebben.
- Benut voor medewerkers zoveel mogelijk de reguliere teamoverleggen om verbeterdoelen van het team te bespreken. Het overleg krijgt hiermee een ander karakter, maar door echt werk te maken van verbeterdoelen raken medewerkers ook meer gemotiveerd.
- Gebruik familiebijeenkomsten om familie en naasten mee te nemen in de resultaten en om hen de gelegenheid te geven om input te geven voor verbeteracties.

 Tip: zorg ervoor dat de voortgang, resultaten en successen van de KVC ook een vast onderdeel zijn op de agenda van het MT-overleg waar mogelijk de projectleider bij aansluit.



### De projectleider is de linking pin tussen de verschillende betrokkenen

- Voor een heldere communicatie en een goede voortgang is het helpend als de projectleider de lead neemt in verschillende activiteiten.
- De projectleider onderhoudt bij voorkeur maandelijks contact met de kwaliteitsbewakers of kartrekkers uit het team, de coaches die de teams begeleiden en brengt verslag uit bij het MT om de voortgang van de verbeterpunten door te spreken.
- Concreet kan dit betekenen dat de projectleider de familiebijeenkomsten begeleidt waarin de uitkomsten worden gedeeld en bespreekbaar worden gemaakt, maar ook dat de projectleider de kartrekkers in de teams ondersteunt om de resultaten van de meting in de teams of met naasten te bespreken.





# Creëer draagvlak

Zorg voor draagvlak op alle lagen van de organisatie voor deze cultuurverandering. Voor deze verandering is blijvende commitment vanuit



## Zorg voor draagvlak vanuit het bestuur en management

- Draagvlak vanuit bestuur en management is essentieel. Het is belangrijk dat het bestuur en het management (ook teammanagers) de kwaliteitsontwikkeling uitdragen en daarin voorbeeldgedrag laten zien. Op welke manier doorloopt de Raad van Bestuur zelf de stappen inzicht, dialoog en verbeteren?
- Als (team)managers de waarde van het leertraject inzien, dit uitdragen naar de teams en uren beschikbaar maken, dan ontstaat er energie en een positieve sfeer om met elkaar aan kwaliteitsontwikkeling te werken.
- Draagvlak en zichtbaarheid vanuit het bestuur en management dragen bij aan enthousiasme en motivatie in de teams. Teams voelen zich er niet alleen voor staan en hebben een vangnet.



Tip: wees als bestuur en management ook zichtbaar door bij activiteiten aanwezig te zijn en in gesprek te gaan met medewerkers over verbeteracties en behaalde successen.

## Zorg voor voldoende draagvlak op de werkvloer bij medewerkers

- Het is een belangrijke taak van het projectteam om gedurende het hele verandertraject aandacht te houden voor het doel en de werkwijze van het leren en verbeteren met de KVC. Ga als projectteam hierover in gesprek met de teams (wat levert het de medewerkers op als ze op deze manier gaan werken?) en geef ruimte om ideeën aan te dragen.
- Zorg ervoor dat locaties en teams de ruimte krijgen om zich aan te melden voor het leren en verbeteren met de KVC bij interesse. Hierbij is het belangrijk om te kijken of de teams voldoende stabiel zijn, de teams enthousiast zijn voor het leren en verbeteren met behulp van de KVC, voldoende mankracht is en of er een teamkartrekker beschikbaar is. Op die manier weet je zeker dat er draagvlak is binnen het team om te starten met de KVC.
- Zorg dat de teamkartrekkers op tijd worden betrokken bij het projectteam en dat ze mee kunnen beslissen.
- Gebruik successen van een pilot om andere teams te enthousiasmeren. Laat teams aan andere teams bijvoorbeeld zien dat ze door de KVC inzicht hebben gekregen in zaken die goed gaan en wat zij kunnen verbeteren en dat verbeteren leidt tot successen.



Tip: laat teams zelf kiezen met welke verbeterdoelen ze aan de slag willen. Vorm groepjes voor het uitwerken van elk verbeterdoel en laat de medewerkers zelf met ideeën komen voor het verbeteren van de kwaliteit in het eigen team. Dit vergroot het eigenaarschap.






### Zorg voor voldoende draagvlak bij bewoners en naasten

- Neem bewoners en naasten mee in de bedoeling van het leren en verbeteren met de KVC en biedt ruimte voor inspraak (wat vinden zij belangrijk, welke verbeterideeën hebben zij?). Hiermee creëer je draagvlak en betrokkenheid bij bewoners en naasten en dit ondersteunt de cultuur van continu leren en verbeteren.
- Gebruik bijvoorbeeld familieavonden om naasten op de hoogte te houden van de voortgang, resultaten (wat hebben de verbeteracties opgeleverd?) en om input bij hen op te halen.
- Deel successen met bewoners en naasten en doe dit op een aansprekende manier, bijvoorbeeld via een poster op de afdeling, een filmpje via een breder kanaal of flyers in de bezoekersruimte. Dit draagt bij aan mooie gesprekken tussen medewerkers met bewoners en naasten over behaalde successen en maakt het heel concreet wat het leren en verbeteren met behulp van de KVC oplevert.

### Zorg voor draagvlak vanuit medezeggenschapsraden

- Draagvlak vanuit de ondernemingsraad en cliëntenraad draagt bij aan brede commitment en betrokkenheid rondom het traject.

 Tip: deel als projectteam de ontwikkelingen en de geboekte resultaten in de teams over het leren en verbeteren van de kwaliteit naast de ondernemingsraad en cliëntenraad ook met het Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht.



# Realiseer eerste successen

Bewerkstellig korte termijn successen en maak ze voor de hele organisatie zichtbaar. Beloon en waardeer de inzet van betrokkenen door deze successen te vieren.



## Realiseer snel eerste successen voor zorgmedewerkers en bewoners

Door snel successen te realiseren ervaren (zorg)-medewerkers en bewoners direct wat het werken met de KVC en het kortcyclisch verbeteren voor hen oplevert. Dit draagt bij aan de motivatie om op deze manier te werken.

Voorbeelden van behaalde successen bij de zes verpleeghuisorganisaties:

- Een verbeterde samenwerking tussen naasten van bewoners en de zorgteams.
- Aangepaste looproutes voor schoonmaakmedewerkers waardoor zij hun werk beter en efficiënter kunnen uitvoeren.
- Een betere balans tussen vast en flexibel personeel.
- Meer duidelijkheid en betere afspraken over ruilen van diensten.
- Minder schroom om MIC-meldingen te doen en om hierover in gesprek te gaan.
- Meer tevredenheid over de maaltijden.
- Meer zicht op en het gesprek over onbegrepen gedrag door dit gedrag te monitoren met behulp van de app en te bespreken hoe hiermee kan worden omgegaan.

## Maak gebruik van bevorderde factoren

De organisaties die werken met de KVC hebben een aantal bevorderende factoren benoemd die helpen bij het werken volgens de stappen van de KVC. Hieronder volgt een opsomming:

- Start met kleine, behapbare kwaliteitsverbeteringen om hiermee zo snel mogelijk eerste successen te realiseren voor de bewoners of medewerkers.

- Zoom in op actuele thema's waar daadwerkelijk wat aan gedaan kan worden en die binnen de eigen invloedssfeer liggen. Dit levert medewerkers het meeste op.
- Zorg dat er op elke laag in de organisatie wordt gewerkt aan kwaliteitsverbetering en creëer verbinding tussen deze lagen. Dit verlaagt de drempel om verbeteracties die buiten de eigen invloedssfeer liggen elders te beleggen. Dit draagt tevens bij aan de samenwerking tussen verschillende afdelingen in de organisatie.
- De KVC draagt bij aan bewustwording rondom kwaliteit van zorg en brengt het gesprek hierover op gang. Zorg ervoor dat dit gesprek ook wordt opgevolgd door acties. Als zaken blijven liggen of niet worden opgepakt dan verdwijnt de verbeterenergie ('er wordt toch niets mee gedaan').





## Benut de uitkomsten van de verbetermeting

Alleen het invullen van de vragenlijst over het Kwaliteitskader levert al mooie opbrengsten op. Probeer deze zoveel mogelijk te benutten:

- De vragenlijst geeft inzicht in alle aspecten van het Kwaliteitskader vanuit de verschillende perspectieven. Problemen en onvrede met betrekking tot deze acht kwaliteitsthema's komen door een uitgebreide uitvraag eerder en concreet naar voren.
- Het invullen van de vragenlijst draagt bij aan bewustwording over kwaliteit en gesprekken tussen medewerkers en bewoners.
- De meting doet een beroep op elke laag van de organisatie en draagt daardoor bij aan een gezamenlijke taal over kwaliteit.
- De zorgteams vullen ook vragen in over de randvoorwaardelijke thema's, benut deze feedback als verbeterinformatie voor het beleid en voor het MT.
- Met de meting kan de kwaliteit van zorg continu worden gemonitord en het kan tevens voor andere doeleinden (MTO en CTO) worden gebruikt.
- De uitkomsten van teams en locaties kunnen in de software met elkaar worden vergeleken, dit biedt de mogelijkheid om van elkaar te leren.






# Volhouden en ga door

Zet de ingezette verandering door, kijk hoe het nieuwe gedrag kan worden versterkt en voorkom dat medewerkers motivatie verliezen.



## Bed het leren en verbeteren met de KVC in structuren en processen

- Koppel de activiteiten van de KVC aan andere kwaliteitsontwikkelingen en -activiteiten. Denk bijvoorbeeld na over andere gebruikte vragenlijsten zoals de MTO, CTO of audits (op welke manier vult dit elkaar aan of maakt dit juist een andere lijst overbodig?). Op deze manier kunnen andere onderzoeken meegaan in de werkwijze van de KVC en krijgen ze meer betekenis. Op welke momenten staan kwaliteitsthema's op de agenda, hoe kan de KVC hierop aansluiten (waardoor efficiënter kan worden gewerkt?).
- Plan de dialooggesprekken structureel in of geef het een plek in bestaande overleggen, dit zorgt voor blijvende aandacht voor kwaliteitsthema's.
- Houdt de leercyclus actief door wekelijks stil te staan bij het (fysieke) verbeterbord en gebruik aanvullende hulpmiddelen als het bord niet voldoende is. Ga hierover in gesprek met de teams (wat hebben zij nodig om met de KVC te kunnen blijven werken?).
- Schaal de KVC terug als door omstandigheden niet elk team met de KVC aan de slag kan bijvoorbeeld door andere prioriteiten, wisselingen in het bestuur of management of personeelstekort. Wees er alert op dat het niet helemaal naar de achtergrond verdwijnt en kijk naar wat nog wel kan worden gedaan. Schaal weer op zodra dit mogelijk is en houdt vinger aan de pols.
- Zet het leren en verbeteren met de KVC op de agenda van het MT-overleg.
- Benut de uitkomsten en verbeteracties als input voor jaarverslagen, beleidsplannen en het kwaliteitsplan en -verslag.

 Tip: plan een wekelijks kwaliteitskoffie-moment om elkaar bij te praten over de voortgang van de KVC wat het verbetertraject actueel en actief houdt.

## Zorg dat de structuur en processen rond de KVC op orde zijn

- Maak duidelijke afspraken en deadlines ten behoeve van verbeteracties. Dit houdt de vaart erin en zorgt ervoor dat er resultaten worden geboekt.
- Zowel het projectteam als kartrekkers in de teams zijn cruciaal om kwaliteitsverbetering onder de aandacht te houden en om de verandering door te zetten.
- Een (fysiek) verbeterbord is helpend om het leerproces te volgen en zichtbaar te maken. Zorg dat de kartrekker of een teamlid de verantwoordelijkheid neemt voor het actueel houden van het bord.
- Zorg dat de resultaten van het (digitale) verbeterbord en het leren en verbeteren in het algemeen op een paar vaste momenten in het jaar worden vastgelegd in team- en organisatieverslagen. Gebruik deze uitkomsten voor terugkoppeling aan externe partijen, zoals de inspectie en het zorgkantoor.
- Zorg dat op een aantal vaste momenten in het jaar in de hele organisatie aandacht wordt gegeven aan de voortgang van de KVC, zoals bij teamoverleggen, familiebijeenkomsten, maar plan ook overleggen met meerdere teams samen om ervaringen uit te wisselen.





- Zorg dat de KVC in de verschillende lagen in de organisatie is geborgd. Bijvoorbeeld bij een kartrekker en/of (kwaliteits)medewerker van het (zorg)team en bij de kwaliteitsspecialist van de organisatie.
- Een kwaliteitsspecialist kan (naast de projectleider) de linking pin zijn tussen de organisatie en de locaties.
- Een (leer)coach heeft een aanjagende functie in de teams om onder andere de KVC actief te houden en om te voorkomen dat medewerkers motivatie verliezen. Hij kan ook de spin in het web zijn richting het projectteam en andere afdelingen.
- Richt een structureel multidisciplinair kwaliteitsoverleg in waar de KVC wordt besproken.
- Communiceer resultaten, opbrengsten en successen zowel in de organisatie als buiten de organisatie (bijvoorbeeld in het lerend netwerk). Dit maakt teams trots en biedt organisaties de gelegenheid om van elkaar te leren.

### Maak leren leuk en wissel ervaringen uit

- De KVC wordt nog meer iets van het team als maatwerk wordt geboden (welke stimulans is belangrijk voor het team?).
- Maak binnen team- en dialooggesprekken gebruik van speelse en creatieve elementen (bijvoorbeeld voorwerpen of fotokaarten om gedachten en ideeën over een (verbeter)thema in beweging te brengen), dat maakt het leren toegankelijk, leuk en luchtig.
- Door organisatiebreed aan leren en verbeteren te werken kunnen teams leer- en succeservaringen met elkaar uitwisselen (waar liepen ze tegenaan? Wat was belemmerend en bevorderend voor het succes?). Hierdoor kunnen verschillende teams (naast zorgteams ook facilitair, beleid, kwaliteit en het MT) van elkaar en de verschillende perspectieven leren.



# Borg resultaten en werkwijze

Zorg dat de cultuurverandering in de organisatie op verschillende niveaus wordt verankerd. Monitor, evalueer en rapporteer de kwaliteitsverbeteringen systematisch.



## Leg de ontwikkelingen en resultaten over het leren en verbeteren vast met behulp van de KVC

- Gebruik de aanwezige organisatieverslagen binnen de organisatie, zoals het kwaliteitsplan- en verslag, jaarplan- en beleidsplannen, managementrapportages en overige organisatieverslagen om resultaten over het leren en verbeteren met behulp van de KVC in op te nemen.
- Gebruik de organisatieverslagen ten aanzien van het leren en verbeteren van kwaliteit voor een schriftelijke en mondelinge terugkoppeling aan het zorgkantoor.
- Bespreek als projectteam de resultaten met de Raad van Bestuur, Raad van Toezicht en medezeggenschapsraden.
- Zorg dat de ontwikkelingen en resultaten terechtkomen bij de kwaliteitsspecialist en/of kwaliteitsteam (borging) en een plek hebben in het kennismanagementsysteem.
- Gebruik de uitkomsten van de meting en de feedback van de zorgteams als input voor beleidsplannen (bijvoorbeeld het kwaliteitsplan en het opleidingsplan).

## Vier successen in de teams

- Deel en vier behaalde successen in het team, bijvoorbeeld met een traktatie of attentie. Werk een succes uit op een poster en hang deze op de afdeling zodat dit voor iedereen zichtbaar is en uitnodigt tot gesprek.

- Geef een team ook erkenning voor een succes en deel deze bijvoorbeeld op het intranet en biedt gelegenheid dat teams (leer)successen kunnen uitwisselen met elkaar. Hiermee stimuleer je dat teams van elkaars successen leren. Deze successen dragen ook bij aan inspiratie en motivatie voor andere teams.

## Monitor de (veranderde) kwaliteit van zorg

- Zet de verbetermeting bijvoorbeeld jaarlijks uit om uitkomsten met elkaar te kunnen vergelijken en hiermee zicht te houden op de ontwikkeling in het leren en verbeteren van kwaliteit.
- Monitoring van de kwaliteit met behulp van de meting van de KVC geeft concreet aanleiding voor de ontwikkelrichting binnen de (zorg)teams en kan input bieden voor de koers van organisatie.

## Maak een (online) leeromgeving

Een (online) leeromgeving kan het werken aan leren en verbeteren blijvend stimuleren en leuk maken. Hierin kan bijvoorbeeld worden opgenomen:

- Welke (leer)lessen hebben teams opgedaan waar andere teams van kunnen leren?
- Aan welke kwaliteitsverbeteringen is gewerkt en wat was hiervoor nodig?
- Welke andere tips en ervaringen kunnen worden gedeeld over het leren en verbeteren in de dagelijkse praktijk?

# 7 lessen voor de ontwikkeling van een lerende organisatie

Op basis van de ervaringen die de verpleeghuisorganisaties hebben opgedaan met de implementatie van de KVC hebben we 7 geleerde lessen geformuleerd voor de ontwikkeling van een lerende organisatie.

## **Les 1: Leren en verbeteren gaat om het systematisch doorlopen van de stappen inzicht, dialoog en verbetering**

De KVC kan op vele manieren worden ingezet: met de Verbetermeting 360 (met de software voor de KVC), maar ook met behulp van met andere metingen en inzichten. Het gaat om het systematisch doorlopen van de stappen inzicht, dialoog en reflectie en verbeteren. Kies voor die manier of werkwijze die het beste past bij de context van de organisatie en de teams.

## **Les 2: Gebruik bestaande informatiebronnen voor het verkrijgen van inzicht en ga hierover met elkaar in dialoog**

Probeer ook andere informatiebronnen (onderzoeken, inzichten, cliënt- en medewerkerservaringen en audits) mee te nemen in de werkwijze van inzicht, dialoog en verbeteren. Door andere informatiebronnen te gebruiken wordt aangesloten bij bestaande processen en wordt vorm en inhoud gegeven aan leren en verbeteren. Deze bestaande registraties en bronnen krijgen zo meer betekenis en versterkt het proces van leren en verbeteren.

## **Les 3: Zorg voor een goede verbinding en terugkoppeling**

Zorg ervoor dat zorgteams zaken die niet in hun invloedssfeer liggen elders kunnen beleggen, dat

deze zaken daar ook worden opgepakt en dat het team hierover terugkoppeling ontvangt. Soms moet er bijvoorbeeld eerst meer duidelijkheid komen over het beleid voordat een team zelf aan de slag kan met verbeteren (denk bijvoorbeeld aan de invulling van familieparticipatie of nieuwe vormen van dagbesteding). Hier staat de verbinding tussen de verschillende lagen, afdelingen en functies centraal. Als de vragen vanuit de zorgteams niet worden opgepakt, is dit demotiverend voor de zorgteams en dit zal ten koste gaan van de verbeterenergie.

## **Les 4: Benut het werken met de KVC voor de verantwoording**

Benut de uitkomsten van de metingen en de verbeteracties die zijn uitgevoerd (met hun resultaten) voor het gesprek met de IGJ en het zorgkantoor. Hiermee kan de organisatie laten zien hoe er wordt gewerkt aan leren en verbeteren. Doordat het onderdeel is van de verantwoording van de zorg krijgt het werken met de KVC ook op dit vlak meer betekenis en kan hier vanuit de organisatie op worden gestuurd.

## **Les 5: Zet in op goede begeleiding voor de teams**

De teams hebben, vooral in het begin, goede begeleiding nodig als het gaat om deze nieuwe manier van werken (zoals bij het interpreteren en bespreken van inzichten uit metingen en deze

vertalen naar verbeteracties en bij het opvolgen van verbeteracties). Zorg voor goede begeleiding bij de dialooggesprekken met oog voor een veilig (leer)klimaat en voor de verdieping op de thema's waarbij ruimte is voor verschillende perspectieven en ervaringen. Zorg hierbij dat alle obstakels zoveel mogelijk uit de weg worden genomen en dat er zo snel mogelijk successen worden geboekt.

## **Les 6: Het leidend team heeft een belangrijke, blijvende spilfunctie**

Het leidend team (projectteam) heeft twee taken: het begeleiden en faciliteren van de teams, maar heeft ook een spilfunctie en zorgt voor verbinding in de organisatie. Het team zorgt voor de verbinding tussen de teams en afdelingen (zorglocaties, bestuur en management, informatietechnologie, kwaliteit en beleid, HRM, facilitair en communicatie) zodat deze van elkaar kunnen leren. Ook signaleert het leidend team wat goed en niet goed loopt en agendeert dit op de juiste plekken.

## **Les 7: Zorg voor duidelijke rollen en een gezamenlijke verantwoordelijkheid**

Leren en verbeteren met een methodiek als de KVC valt of staat met een goede afstemming en het nemen van verantwoordelijkheid. Ieder vanuit zijn eigen rol of functie. De projectleider, de coach, de kartrekkers in de teams, de bestuurder, de (zorg)medewerkers en ook bewoners, familie en naasten hebben ieder een rol bij het verbeteren van kwaliteit. Zorg dat iedereen inspraak krijgt bij de verbeterontwikkelingen. Hierdoor worden mensen gemotiveerd en vergroot het eigenaarschap.

# Deelnemende organisaties



## Bekijk het praktijkverhaal en de factsheet van Zorgcentrum Anker

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.



## Bekijk het praktijkverhaal en de factsheet van Ruitersbos

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.

## Beweging 3.0

## Bekijk het praktijkverhaal en de factsheet van Beweging 3.0

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.



## Bekijk het praktijkverhaal en de factsheet van De Wijngaerd

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.



## Bekijk het praktijkverhaal en de factsheet van Present

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.



## Bekijk het praktijkverhaal en de factsheet van Zonnehuisgroep IJssel-Vecht

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.



## Meer weten over:

- De Kwaliteit Verbetercyclus:  
[www.waardigheidentrots.nl/kvc](http://www.waardigheidentrots.nl/kvc)
- Methodisch werken:  
[www.waardigheidentrots.nl/methodischwerken](http://www.waardigheidentrots.nl/methodischwerken)
- Leren en verbeteren van kwaliteit:  
[www.waardigheidentrots.nl/themas/leren-en-verbeteren-van-kwaliteit/](http://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, Present, Ruitersbos,  
De Wijngaerd en Zonnehuisgroep IJssel-Vecht.

## Vormgeving

Taluut

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](mailto:info@waardigheidentrots.nl)  
[www.waardigheidentrots.nl](http://www.waardigheidentrots.nl)

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

 [www.facebook.com/waardigheidentrots](https://www.facebook.com/waardigheidentrots)

 [www.linkedin.com/company/waardigheidentrots](https://www.linkedin.com/company/waardigheidentrots)

