



Consult Zorg

10 leidende principes bij kwaliteitsvraag- stukken

Een helder raamwerk om kwaliteit
in de zorg op een goede manier te
benaderen >>



Femke Vlems



Chantal Aarts

www.qconsultzorg.nl

Door welke bril kijk je naar kwaliteit in de zorg?

Een benadering in 10 leidende principes

Kwaliteit in de zorg is een belangrijk thema dat permanente aandacht vraagt. Zeker nu de personeelstekorten oplopen, budgetten onder druk staan en het hele zorgsysteem voor een ingrijpende transformatieopgave staat. **Hoe houd je tegen die achtergrond grip op kwaliteit? Hoe organiseren we dat? Of fundamenteeler: wat verstaan we eigenlijk onder kwaliteit van zorg? En is onze benadering nog van deze tijd? Want ook het kwaliteitsdenken is in beweging. Waar staat je organisatie hierin? En welke stappen zou je nog kunnen maken?** Het is belangrijk om mee te bewegen. Want in tijden van transitie en steeds complexere zorg is aanpassingsvermogen en leren cruciaal.

- Dit document biedt je tien leidende principes om kwaliteit te benaderen die passen bij de huidige context. Dit zijn ook de leidende principes die wij als Q-Consult Zorg hanteren wanneer wij zorgorganisaties ondersteunen bij kwaliteitsvraagstukken. Leidende principes helpen om koers te houden in een omgeving die snel verandert.

Kwaliteit - een veranderlijk concept

Het begrip kwaliteit van zorg kan niet makkelijk uitgelegd worden. Gaat het om voldoen aan richtlijnen en het opvolgen van protocollen? Om doen wat de cliënt wil? Om het vakmanschap van de zorgverlener? Om samenwerken en leren in de steeds meer multidisciplinaire zorgverlening? Wanneer is de kwaliteit goed en wanneer onder de maat?



En mogen arbeidsmarktkrapte en budgetuitdagingen daarbij een rol spelen? Het antwoord op die vragen is afhankelijk van aan wie je het vraagt en vanuit welk perspectief je het bekijkt. Wat we wel weten: kwaliteit van zorg is onderdeel van de directe zorgverlening en de kwaliteitsadviseur kan helpen bij het organiseren van leren, verbeteren en borgen.

Waar staat je organisatie

Om goed koers te houden en bij te kunnen sturen, is het belangrijk om een startpunt te hebben en inzicht te hebben waar je organisatie nu staat. Bij Q-Consult Zorg merken we dat hierin grote verschillen bestaan in krachten en uitdagingen voor organisaties. Sommige organisaties zijn sterk gericht op de controle vanuit de kwaliteitsafdeling, is de kwaliteitsafdeling apart georganiseerd en wordt de kwaliteitsafdeling aangekeken op de kwaliteitsresultaten. Andere organisaties hebben als kwaliteitsafdeling al een nauwe samenwerking met andere ondersteunende afdelingen (bijvoorbeeld HR en financiën) om integraal te sturen. En bij andere organisaties ligt kwaliteit bij de zorgprofessionals.

Waar staat jouw organisatie? Heb je de slag al gemaakt naar benadering die ruimte biedt om echt te leren van elkaar? En zo niet, hoe kom je daar? Wat is daar nog voor nodig?

De 10 leidende principes

Hoe houden we de kwaliteit op peil?

Bij Q-Consult Zorg ondersteunen we veel zorgorganisaties bij kwaliteitsvraagstukken, bijvoorbeeld rondom decentraliseren van kwaliteit: hoe krijg je weer eigenaarschap in de organisatie? Of: hoe houden we de kwaliteit op peil nu het ziekteverzuim zo hoog is? Dit doen wij vanuit tien leidende principes. Ze vormen de bril waardoor wij naar kwaliteit kijken; een raamwerk om kwaliteit in de zorg te benaderen op een manier die recht doet aan de complexiteit en veranderlijkheid van het begrip. En die helpt bij het navigeren langs de huidige uitdagingen en het vormgeven van toekomstbestendige zorg.

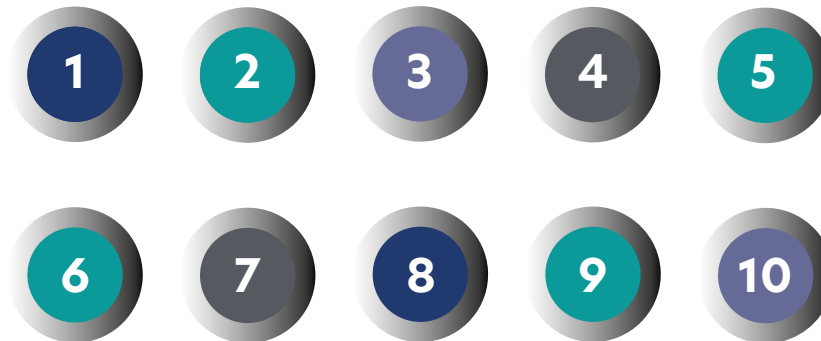
Met onderstaande navigatietools ga je voor- of achteruit of terug naar de 10 leidende principes (Home).





10 leidende principes

Klik op de knoppen om naar de 10 principes te gaan en op het huisje om hier terug te keren.





Principe 1: Kwaliteit & persoonsgericht

Persoonsgericht heeft niet langer alleen betrekking op de client, maar ook op naasten en de zorgprofessional. Hier hoort bij dat bij cliënten - en hun naasten - de focus niet langer ligt op de klachten of aandoening, maar op de mensen zelf. Op hun veerkracht en wat hun leven betekenisvol maakt - hun positieve gezondheid. Tegelijkertijd staat aandacht voor het werkplezier van zorgprofessionals centraal. In de huidige krappe arbeidsmarkt een belangrijke voorwaarde om waardevolle krachten te behouden. Die teams en de zorgprofessionals hebben dan ook de regie; management en kwaliteitsadviseurs zijn ondersteunend.



Principe 2: Kwaliteit & perspectief

Kwaliteit laat zich niet vangen in eenvoudige getallen. Kwaliteit gaat over waarden en ethiek, over hoe we naar morele dilemma's kijken. Het is een dynamisch begrip dat verandert met de tijd, context en perspectief. Niet één zorgprofessional of afdeling bepaalt wat kwaliteit is, maar alle betrokkenen sámen.





Principe 3: Kwaliteit & leren

Juist omdat kwaliteit veranderlijk is, draait het veel meer om leren. Waarbij de visie en missie van de organisatie richting geeft aan dit leerproces. In een "heupstraat" die zich vooral ten doel stelt om fitte ouderen zo snel mogelijk te helpen met een heupvervanging tegen zo laag mogelijke kosten voor de maatschappij, betekent kwaliteit bijvoorbeeld iets anders dan wanneer een zorgaanbieder zich juist richt op heupfracturen bij ouderen met veel comorbiditeit. Het leren wordt gekaderd door de doelstellingen van de organisatie, van welke cliënten je wilt bedienen en wat de maatschappij van je vraagt.



Principe 4: Kwaliteit & veerkracht

We verlaten het denken over zorg in enkelvoudige termen van oorzaak en gevolg - waar nu nog veel van ons instrumentarium rondom kwaliteit gebaseerd is. In plaats daarvan accepteren we dat zorg complex is, met veel onderlinge verbanden en samenhang. Dit complex geheel heeft veerkracht en is in staat zich aan te passen aan veranderende omstandigheden. De mens speelt hierin een heel positieve rol - als bron van oplossingen. Mensen zijn vaak juist goed in staat om in complexe situaties het juiste te doen, ook als collectief. Denk aan een drukke stationshal waar iedereen zijn weg vindt zonder tegen anderen op te botsen. Iedereen is continu aan het signaleren en aanpassen, met een eigen doel voor ogen. Met precies het gewenste resultaat, ook al is het niet te doen om dit uit te tekenen in een protocol.

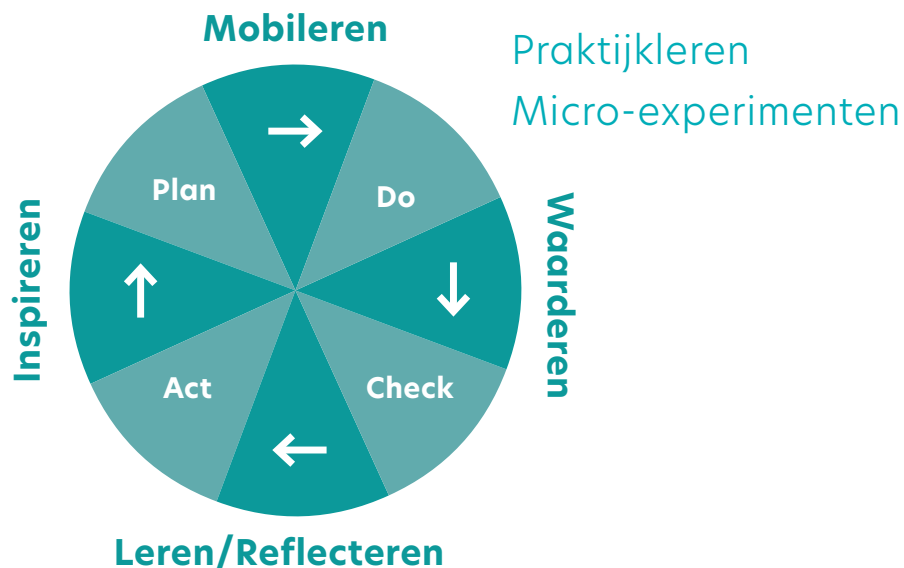




Principe 5: Kwaliteit & de dagelijkse praktijk

De complexiteit van de zorg maakt dat je met de kennis van gisteren weinig kan zeggen over de situatie van morgen. Het is dan ook de vraag hoe veel je leert van fouten door vooral terug te kijken, uitgebreid te onderzoeken wat er misgegaan is en dan mensen een spiegel voor te houden. Het nieuwe kwaliteitsdenken vraagt om prospectief leren van en in de dagelijkse praktijk. Bijvoorbeeld via dagstarts en multidisciplinair reflecteren op de dag: wat ging goed? Wat niet? En wat heb je nodig om in dezelfde situatie iets anders en beter te doen? Een belangrijke randvoorwaarde om dit goed te doen, is een cultuur van vertrouwen. Zo leer je van elkaar, op een manier die direct toepasbaar is.

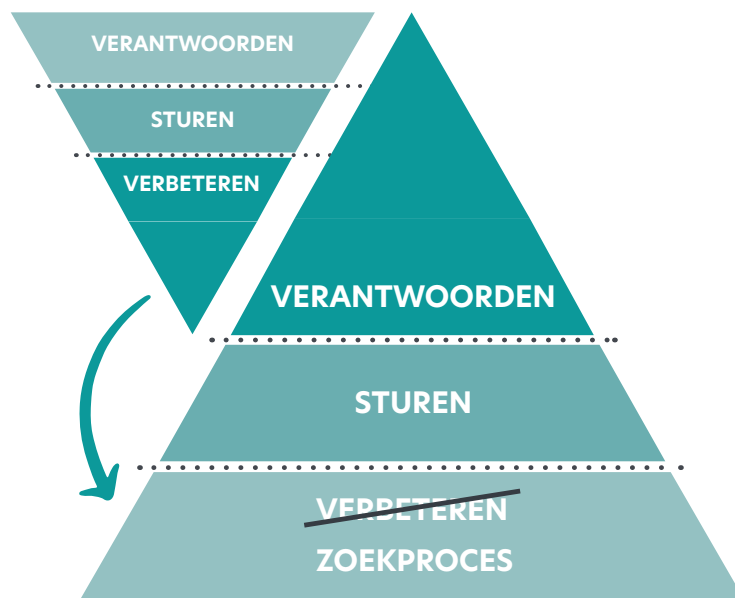
Moreel het goede





Principe 6: Kwaliteit & verantwoording

Kwaliteit van zorg gaat ook over transparantie, over inzichtelijk maken wat je doet en hoe je dat doet. Dit hangt samen met verantwoorden. Die term heeft een wat negatieve lading, maar eigenlijk gaat het over een goed gesprek hebben. Of je je nou verantwoordt in de hiërarchische lijn in je organisatie, tegenover naasten van een cliënt, financiers of de inspectie. Niet om een vinkje te halen, maar om echt uit te leggen wat je doet en wat je bedoelingen zijn. In cijfers, maar ook het verhaal daarachter. En vanuit een helder inzicht in hoe je lerend bent en vanuit welke organisatiedoelen je leert. Zodat je je ook ten opzichte van je gesprekspartners lerend kunt opstellen.



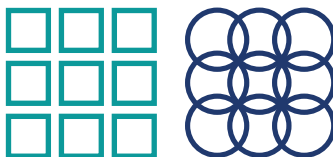


Principe 7: Kwaliteitsmanagement & betrokkenheid

Kwaliteitsmanagement is zo ingericht dat het leren en delen van kennis ondersteunt en sociale interactie bevordert. Gericht op betrokkenheid en verbondenheid: commitment in plaats van compliance. We verlaten kwaliteitsmanagement gericht op vinkjes, op voldoen aan eisen. Dat betekent meer vanuit intrinsieke motivatie en eigenaarschap. En dat je dus niet rechtlijnig denkt in silo's, maar al die onderdelen ziet als één samenhangend complex systeem.

Compliance based

- Silo's
- Focus eigen uitkomsten
- Gerechvaardigde verbinding
- Politiek
- Controle houden
- Gebruik van macht en officiële bevoegdheid
- Schuld
- Geregistreerde ontmoetingen
- Gebaseerd op regels, processen en structuren
- Veel traagheid



Commitment based

- Systeemdenken
- Geven om impact
- Psychologische veiligheid
- Vertrouwen
- Controle opgeven
- Transparante gesprekken
- Kunst van het mogelijke
- Innovatie
- Samenwerking
- Verantwoordelijkheid: eigenaarschap
- Veerkracht/gemotiveerd





Principe 8: Kwaliteitsmanagement & de PDCA-cyclus

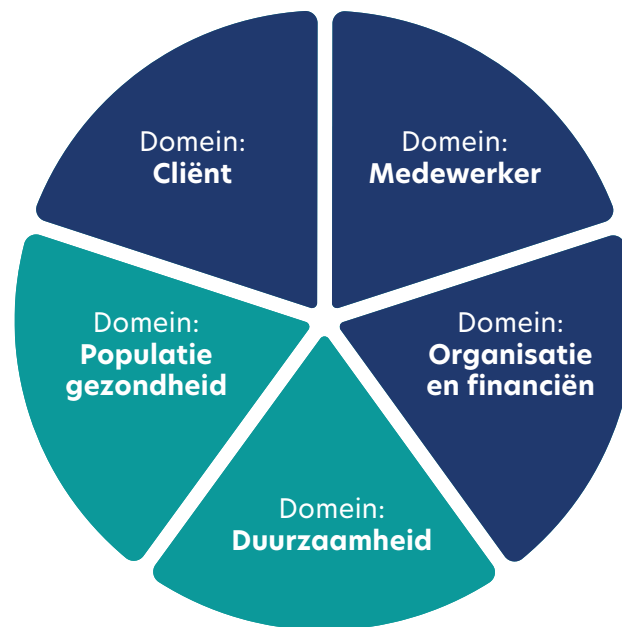
Voorheen werd gedacht dat kwaliteitsmanagement een aangelegenheid was op het gebied van bedrijfsvoering. Met kwaliteitsplanning, -controle en -verbetering volgens de PDCA-cyclus (Plan-Do-Check-Act) was je er wel. Nu zien we ook leiderschap en de cultuur van de lerende organisatie als integrale onderdelen van kwaliteitsmanagement





Principe 9: Kwaliteitsmanagement & domeinen

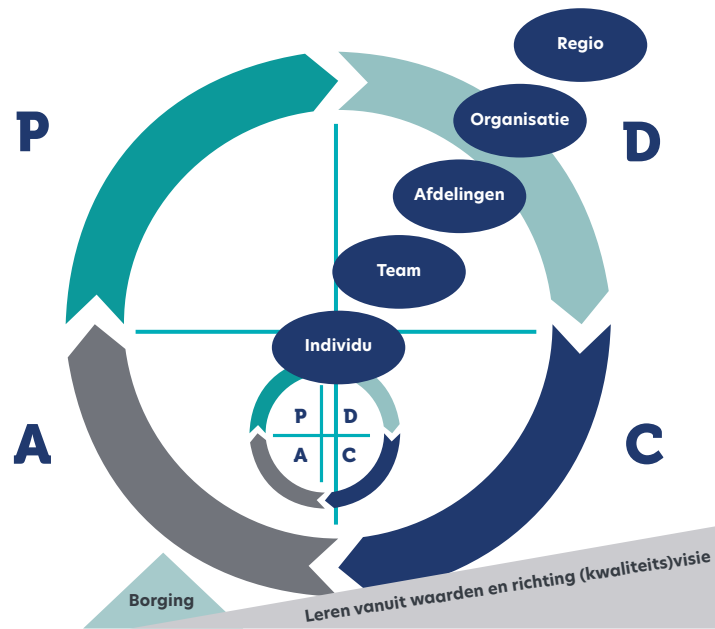
Veel kwaliteitsafdelingen richten zich vooral op één domein: dat van zorgkwaliteit voor cliënten. Maar om een organisatie echt te helpen kun je dit niet los zien van de kwaliteit voor medewerkers en de organisatie. Medewerkers spelen een cruciale rol. Zo zijn bevoegden en bekwaamheden of het leren en ontwikkelen bepalende factoren voor kwaliteit. Ook financiën en de manier waarop leiding wordt gegeven binnen een organisatie, hangen samen met kwaliteit. Wil je integraal kwaliteitsmanagement implementeren, dan moet je deze domeinen verbinden. En dus zorgen dat de kwaliteitsafdeling samenwerkt met HR en financiën. Daarbij kunnen ze elk hun eigen aspecten oppakken, maar het is belangrijk dat ze elkaar daarbij wel blijven opzoeken. Zodat de samenhang tussen de domeinen gewaarborgd blijft.





Principe 10: Kwaliteitsmanagement & niveaus

Het laatste principe draait om de verbondenheid van kwaliteitsmanagement op verschillende abstractieniveaus. Dit gaat van de interacties tussen de professional en de cliënt op individueel niveau, naar teamniveau, afdelingsniveau, organisatieniveau en zelfs regio-niveau. Deze niveaus moeten goed met elkaar communiceren. Hierbij is niet alleen een top-downbenadering belangrijk, maar juist ook een bottom-up benadering. Kwaliteit van zorg begint bij de cliënt en de professional (persoonsgericht). Tegelijkertijd moeten we de organisatiedoelstellingen in de gaten houden. Het organisatie- en regioniveau geven de kaders aan voor de uitdagingen waar cliënten en professionals aan werken. Het gaat dus om een wisselwerking tussen bottom-up en top-down, die goed verbonden moet zijn om effectieve kwaliteit van zorg te waarborgen.



Over de auteurs



Femke Vlems
Senior Adviseur

Ik werk met passie aan verbeteringen in de zorg. Kwaliteit van zorg en kwaliteit van leven voor de patiënt/cliënt zijn daarbij leidend. Om daadwerkelijk te verbeteren is het van belang om alle betrokkenen te verbinden, kleine stappen te zetten en continu te blijven leren. Door mijn ervaring bij verschillende partijen en stakeholders in de zorg heb ik een overkoepelende blik. Ik weet wat ervoor nodig is om complexe vraagstukken in de zorg verder te brengen en het kwaliteitsbeleid goed te verankeren in een zorgorganisatie. Mijn aanpak is mensgericht: verbindend en enthousiasmerend. Daarnaast ben ik analytisch en doelgericht: ik richt me op de mogelijkheden, benut kansen en creëer (creatieve) oplossingen.

M 06 21 50 65 37

femke.vlems@qconsultzorg.nl

<https://www.linkedin.com/in/femke-vlems-34014a4/>



Chantal Aarts
Senior Adviseur

Kwaliteit en veiligheid heeft slechts bestaansrecht als dit wordt erkend en (uit)gedragen door iedere medewerker en op ieder niveau in de organisatie, en altijd met het doel goede en veilige zorg te leveren. Om dit te realiseren zet ik verschillende interventies in om bewustzijn te creëren, kennis over te dragen en betrokkenheid te vragen met als resultaat gezamenlijk de omstandigheden te beïnvloeden. Kwaliteit en veiligheid wordt daardoor geen papieren tijger, maar zal in de organisatie zichtbaar zijn in de cultuur.

M 06 11 91 50 02

chantal.aarts@qconsultzorg.nl

<https://www.linkedin.com/in/chantal-aarts/>



Contact

Ga aan de slag met kwaliteit van zorg!

Deze leidende principes bieden een *raamwerk of bril* om naar kwaliteit van zorg te kijken. Op een manier die recht doet aan de complexe en veranderlijke aard van kwaliteit en die ruimte biedt om mee te bewegen met actuele en toekomstige ontwikkelingen. Ze vormen het ijkpunt in alles wat wij doen om zorgorganisaties te ondersteunen in verandertrajecten. Ze geven richting aan onze benadering van vraagstukken rondom kwaliteit, maar ook rondom andere thema's. Omdat kwaliteit in onze visie altijd overal onlosmakelijk onderdeel van uitmaakt. Wij helpen zorgorganisaties graag om hierin een volgende stap in te nemen, op weg naar toekomstbestendige, passende en integrale zorg.

Wil je meer informatie over wat we hierin kunnen betekenen? Neem contact op met Femke Vlems via 06 21 50 65 37 of Chantal Aarts via 06 11 91 50 02.

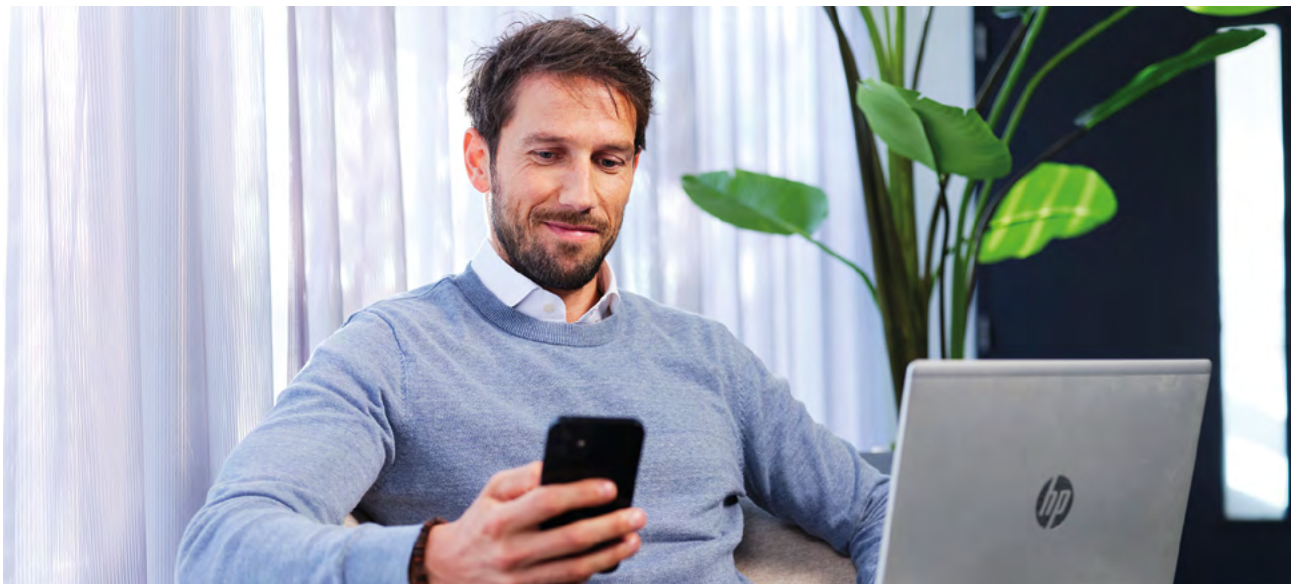
Bel ons algemene nummer: 088 1020 910

Of stuur een e-mail naar: samenwerken@qconsultzorg.nl

www.qconsultzorg.nl

www.qacademie.nl

www.qtalent.nl



Ontwerp & opmaak LMcc, Leusden





Consult Zorg



www.qconsultzorg.nl