

Verbeteren met een Plus: leerzame ervaringen uit de langdurende zorg

Het programma Zorg voor Beter (ZvB) heeft laten zien dat praktische kwaliteitsverbetering op de werkvloer ook in de langdurende zorg op grote schaal mogelijk is. Naast het meedoen aan enkelvoudige verbetertrajecten is een groep instellingen aan de slag gegaan met Verbetertrajecten Plus met als doel de impact van de inspanningen te vergroten. In dit artikel belichten we tien factoren die waardevol bleken tijdens de eerste fase van ZvB en illustreren we deze met een voorbeeld uit de GGZ.

Door: M. Minkman en S. van Rooijen

De eerste fase, van 2005 tot en met 2009, kenmerkte zich door het boeken van resultaten op concrete kwaliteitsthema's uit de kwaliteitskaders zoals valpreventie en vrijheidsbeperkende maatregelen (zie ook Minkman en Zomerplaat, 2008). In het programma Verbetertrajecten werkten meer dan 600 organisaties uit thuiszorg-, verpleeg- en verzorgingshuizen, de gehandicaptensector en de GGZ gedurende een jaar aan meetbare resultaten. Wetende dat veel veranderprojecten ook buiten de zorg helemaal niet zo succesvol verlopen, is de 'score' van ZvB dat circa twee derde van de deelnemers aantoonbaar resultaat boekt een allerm minst slechte prestatie. Voorbeelden van resultaten zijn een afname van probleemgedrag met 30%, 40% minder medicatie-incidenten en de introductie van verzorgend wassen bij bijna alle daarvoor in aanmerking komende cliënten. Naast dit soort meetbare resultaten is een resultaat dat kwaliteitsvraagstukken meer op de agenda staan, in tijden van ZZP's en efficiency, dat nieuwe wegen van cliëntbetrokkenheid hierbij worden bewandeld.

Verbetertraject Plus

Als het lukt om verbeteringen te realiseren, is dit echter geen garantie voor succes op de langere termijn. Het vasthouden en verder brengen van verworven resultaten, aangeleerde methodieken en de gevonden verbeterspirit zijn een uitdaging op zich. In het Verbetertraject Plus werkten 63 organisaties gedurende anderhalf jaar aan deze doelstelling. Zij kozen één tot drie thema's, benoemden een lijnmanager als projectverantwoordelijke, richtten per thema een team in en werkten planmatig aan de invoer van verbeteringen en verspreiding van de aanpak breed in de organisatie. Vilans bood ondersteuning op drie tweedaagse werkconferenties, projectleidersmeetings, via een besloten extranet, maandelijks begeleiding, conference calls en nodigde bestuurders twee keer uit bijeen te komen. Dit project, samen met de vele andere ZvB-projecten, vergroot het inzicht in wat van belang is voor goede borging en verspreiding. Tien factoren lichten we hieronder toe.

1. Werk met een methodische aanpak

De ZvB-trajecten kenmerken zich door planmatigheid, stapsgewijs methodisch werken en cyclisch (PDCA) leren. Dit geeft overzicht en houvast, ook al is niet alles planbaar.

2. Breng projectleiderschap in de lijn

Betrokkenheid van management is een veelgehoorde notie. Door als manager projectleider te zijn, bijgestaan door staf, is de betrokkenheid zichtbaar. Voor organisatiebrede verandering is instemming van het hele managementteam nodig.

3. Toon daadkracht en creativiteit

Doen wat men afspreekt, en ook iets nieuws durven doen. Als team voor de verandering staan. Als bestuurder na 'ja' zeggen ook 'ja' doen.

4. Meet op maat

Teams die hun verbeteringen actief monitoren hebben meer in handen om op bij te sturen, om van te leren en om over te communiceren. Maar het meten moet wel praktisch en eenvoudig zijn en zodanig dat het ook na de projectperiode doorgezet kan worden.

5. Benut informele ambassadeurs

Naast de formele rollen, zijn personen die het gezicht van een thema of verandering durven te zijn van belang. Zij staan voor de verandering, kunnen veel invloed uitoefenen en schwing geven aan het verbeterproces.

6. Zeg het met beelden

Beelden zijn vaak krachtiger dan papieren plannen. Toch wordt er nog niet veel met het maken en communiceren aan de hand van een (ideaal)beeld gewerkt. Of met voorbeelden in letterlijke zin. Als bij een eten en drinken project het personeel zelf gewend is met een bord voor de tv te eten, is het ophangen van foto's van goed gedekte tafels een belangrijke actie.

7. Zoek steeds de interactie en reflectie op

Bij verbeteren is het vooral het methodisch werken. In het vervolgtraject is het belangrijk om gezamenlijk op zoektocht te gaan: zoek, exploreer, experimenteer, maak fouten, leer van elkaar en ga weer door.

8. Plaats het project in de eigen context en sta daarbij stil

Waar is de organisatie goed in en waar niet? Sluit het project aan bij de (meer)jarendoelstelling en de prioriteiten? Door sterke kwaliteiten van de organisatie te benutten en het project aan te laten sluiten bij actuele keuzes is er meer natuurlijke verbinding.

9. Vergeet de materialen niet

Veel verbeteringen vragen (uiteindelijk) ook acties van afdelingen als inkoop en de facilitaire dienst functies. Bijvoorbeeld de aanwezigheid van het juiste type rollator, anti-decubitus bedden of juist het verwijderen van niet meer te gebruiken materialen zoals een Zweedse band.

10. Leer onderhandelen

Om met verbeteringen verder te komen is het volgen van een strategie van belang. De kans is

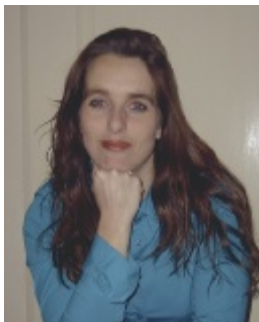
groot dat er ergens onderweg onderhandelingen moeten worden gevoerd; deze moeten niet uit de weg worden gegaan maar vragen wel een bepaalde vaardigheid.

Verbeteringen in de GGZ

Ook vanuit de GGZ is volop geparticipeerd in Zorg voor Beter. In 2007 en 2008 startten acht verbetertrajecten op de thema's: Bemoeizorg, Sociale participatie, Herstelgerichte zorg voor de langverblijvers in de GGZ en Niet alleen de Geest maar ook het Lichaam. In totaal deden ruim 80 teams mee. Het Trimbos-instituut begeleidde de verbetertrajecten in samenwerking met Vilans (zie Van Rooijen en Kok, 2008). In 2009 startten opnieuw 30 GGZ-teams. Dit keer konden organisaties kiezen uit twee thema's: Sociale participatie en herstel & Gezondheid en medicatieveiligheid. Enthousiasme voor Zorg voor Beter is er volop en veel organisaties hebben inmiddels te kennen gegeven een volgende ronde node te missen. Met name de externe aanjaging (vanuit het Trimbos-instituut) werkt voor veel teams stimulerend en dat bleek tevens een belangrijke reden om als organisatie meermalen mee te doen met een nieuwe verbeterronde. Bovendien kost het tijd om de verbetermethodiek te leren toepassen en de voordelen daarvan te optimaliseren. Is men in een eerste verbeterronde nog wat zoekende, een tweede ronde verloopt dikwijls vloeiender en dan lukt het om de horizon te verbreden door te zoeken naar mogelijkheden voor borging en verspreiding.

'Bij verbeteren gaat het om zowel methodisch werken als exploreren'

In elk verbetertraject zijn koplopers, gestage volgers en achterblijvers te onderscheiden, zo ook in de GGZ. Succesfactoren van de koplopers zijn bekend: visie, goede projectleiding, ondersteuning van het management, enthousiasme in het verbeterteam, tijd voor de uitvoering van het verbeterplan, bereidheid om metingen te verrichten en daaraan conclusies te verbinden en veranderingsbereidheid (zie ook Van Rooijen en Kok, 2008; Minkman en Zomerplaat, 2008). Verbeterteams waar het stroever loopt, hebben vaak last van onvoldoende support vanuit het management, projectleiders die niet zijn vrijgesteld (gebrek aan tijd) en projectleiders die niet vertrouwd zijn met projectmatig werken. Kennis over projectmatig werken kan (deels) worden aangereikt door het Trimbos-instituut en Vilans, maar support vanuit het management is onont-



Mirella Minkman

beerlijk voor de borging en verspreiding van resultaten en kan niet worden ondervangen door een extern begeleidend instituut. Het succes van de verbeterprojecten, ook na de projectperiode, staat of valt met de daadkracht van het management, gevoed door goede resultaten om de bal op te pakken en een aanpak te lanceren om de verbeteraanpak te verspreiden in de organisatie. Een mooi voorbeeld wordt aangereikt vanuit GGZ Noord-Holland Noord.

Borging en verspreiding in de praktijk

Genoemde organisatie in de kop van Noord-Holland heeft al een langere historie als het gaat om kwaliteitsverbeteringen en innovatie en heeft veel oog voor de langdurende zorg voor mensen met ernstige psychische aandoeningen zoals schizofrenie en dubbele diagnoses. In de afgelopen jaren heeft de divisie Langdurende zorg meegedaan met verschillende kwaliteitsprojecten die vanuit het Trimbos-instituut werden geïnitieerd, zoals de Doorbraakprojecten Schizofrenie, Dubbele diagnose en de Zorg voor Beter-projecten Sociale Participatie en Herstelondersteunende zorg. Om meer lijn aan te brengen in het geheel van initiatieven en projecten én om de positieve resultaten vast te kunnen houden en te verspreiden, is gekozen voor een divisiebrede verbeteraanpak op basis van een aantal uitgangspunten (zie kader).

Het management besloot om alle teams erbij te betrekken. Elk team koos voor een eigen verbeterthema en wees een eigen projectleider aan. Tegelijkertijd investeerde het management in een goede ondersteunende structuur, waar de teams hun voordeel mee konden doen. Zo hebben drie expert verpleegkundigen met de opleiding GGZ verpleegkundig specialist de taak om de teams te ondersteunen en adviseren bij hun verbeteracties. Voor de projectleiders worden regelmatig projectleidersbijeenkomsten georganiseerd en er wordt hen supervisie en intervisie geboden. Er is een stuurgroep 'implementatie zorgprogramma's' samengesteld met drie expert verpleegkundigen, de manager van de divisie langdurende

psychiatrie, een beleidsadviseur, de directeur behandelzaken, een cliëntvertegenwoordiger, een psychiater en een psycholoog. Een keer per jaar is er een interne werkconferentie voor alle medewerkers van de divisie langdurende psychiatrie. En er wordt uitvoering gegeven aan een plan om de communicatie over alle verbeteracties levendig te houden. Goed beschouwd is dit een Zorg voor Beter-Plustraject, maar dan geheel op eigen kracht. De teams hebben zichzelf doelen gesteld die tussentijds ook worden bijgehouden via metingen. De stuurgroep heeft een belangrijke rol in het geheel, bewaakt de voortgang en niet onbelangrijk: is een belangrijke inspiratiebron. De stuurgroepleden (met belangrijke stakeholders) geloven in het traject en het management faciliteert dit ook. De kracht achter het model in de kop van Noord-Holland? Het project wordt breed gedragen, iedereen is betrokken en alle medewerkers onderschrijven het doel ervan: verbeteringen realiseren voor cliënten in de langdurende zorg.

De volgende fase

Plus-trajecten, ofwel onder de vlag van Zorg voor Beter, of op eigen kracht, lijken een goede strategie voor doorgaan na een eerste succesvolle fase van kwaliteitsverbetering op de werkvloer. Het inbedden in de eigen (lijn)organisatie en toepassen van de in dit artikel toegelichte principes bieden betere kansen op langduriger behoud en vergroting van resultaten.

Het in 2005 gestarte Zorg voor Beter programma is onlangs zijn tweede fase ingegaan. In die fase zal de focus liggen op het breed ontsluiten van de kennis uit Zorg voor Beter om professionals verder toe te rusten en op het benutten van de kennis voor opleidingen in de zorg.

Literatuur

Minkman, M. en J. Zomerplaag, Kwaliteitsimpuls in de langdurende zorg: Blik op 3 jaar Zorg voor Beter, *Kwaliteit in Zorg*, april 2008.

Neijmeijer, L. en S. van Rooijen, Herstelgerichte zorg voor langverblijvers in de GGZ, *MGv*, nummer 12, 2009.

Rooijen, S. van en I. Kok, Zorg voor Beter in de Geestelijke Gezondheidszorg: De tussenstand, *Kwaliteit in Zorg*, november 2008.

Informatie over de auteurs

Drs. Mirella Minkman is programmaleider Kwaliteit en Innovatie in de Ouderenzorg en Zorg voor Beter bij Vilans en verricht daarnaast onderzoek naar effectieve ketensamenwerking en ketenontwikkeling.

Drs. Sonja van Rooijen is werkzaam als senior wetenschappelijk medewerker bij het Trimbos-instituut. Zij is projectleider van de Zorg voor Beter-trajecten voor de GGZ.

Uitgangspunten Verbetertraject GGZ NHH

Alle teams doen mee!

Innovatie en verbetering zijn onderdeel van het werk

Inhoudelijke innovaties en verbeteringen zijn motiverend voor professionals

Innovatie als uitnodiging, maar ook als cadeau voor teams

Innovatie als competitie

Innovatie onderdeel van jaarplan