

## Passende zorg

# Het creëren van een leercultuur voor Evidence-Based Quality Improvement

In het Improve! Project hebben zorgteams uit ziekenhuizen en de wijkzorg onder begeleiding van een coach gewerkt aan kwaliteitsverbetering op basis van Evidence-Based Practice (EBQI). De teams werkten zo toe naar het leveren van meer passende zorg. De verpleegkundigen hadden de regie en selecteerden zelf relevante verbeteronderwerpen. De coaches hielpen hen de verandering op systematische en succesvolle wijze aan te pakken. De implementaties die de teams deden, hadden een directe impact op hun patiënten en bovendien op het ontwikkelen van een leercultuur. Met behulp van inzichten uit het actieonderzoek is een handzame poster ontwikkeld die verpleegkundige teams kan ondersteunen bij het ontwikkelen van een EBQI-leercultuur.

TEKST: JELTJE GIESEN EN MARJOLEIN BERINGS

### Algemeen

De zorg staat onder druk en transitie naar passende zorg is van cruciaal belang om kwaliteitszorg te garanderen en tegelijkertijd de gezondheidszorg betaalbaar te houden. Passende zorg richt zich op het organiseren van zorg tegen een redelijke prijs, dicht bij de patiënt en in samenspraak met de patiënt. Het is niet alleen gefocust op genezing, maar besteedt ook aandacht aan preventie en behoud van gezondheid (Zorginstituut Nederland, 2024). Verpleegkundigen zijn de grootste groep zorgverleners en kunnen daarom een grote bijdrage leveren aan het toekomstbestendig maken van de gezondheidszorg. Het werken aan kwaliteitsverbetering is onderdeel van het verpleegkundig beroepsprofiel en zou een vast deel van de dagelijkse werkzaamheden moeten uitmaken. Kwaliteitsverbetering op basis van Evidence-Based Practice (EBQI) lijkt hiervoor een veelbelovende aanpak. Zeker wanneer dit systematisch wordt geïntegreerd in de dagelijkse praktijk en

er een leercultuur ontstaat in de verpleegkundige teams (Lovink et al., 2022). In veel zorginstellingen wordt er al gewerkt aan het verbeteren van de kwaliteit van zorg, waarin ook verpleegkundige teams worden betrokken. Er zijn speciale verpleegkundigen die als aandachtsgebied het waarborgen van kwaliteit van zorg op afdelingen hebben en er zijn werkgroepen waar verpleegkundigen en verzorgenden samen aan zorgonderwerpen werken. Daarnaast nemen organisaties deel aan onderzoeken of landelijke programma's die zich richten op het verhogen van de kwaliteit van zorg. Echter wordt er nog te veel volgens tradities en gewoontes gewerkt (Zwakhalen et al., 2018) en is werken aan kwaliteit van zorg (nog) geen normaal onderdeel van het werk. Evidence-Based Practice (EBP)-vaardigheden voor het verbeteren van de kwaliteit van zorg zijn onderdeel van de verpleegkunde opleiding, maar deze vaardigheden worden nog onvoldoende aangesproken in de dagelijkse praktijk. Het is daarom belangrijk om

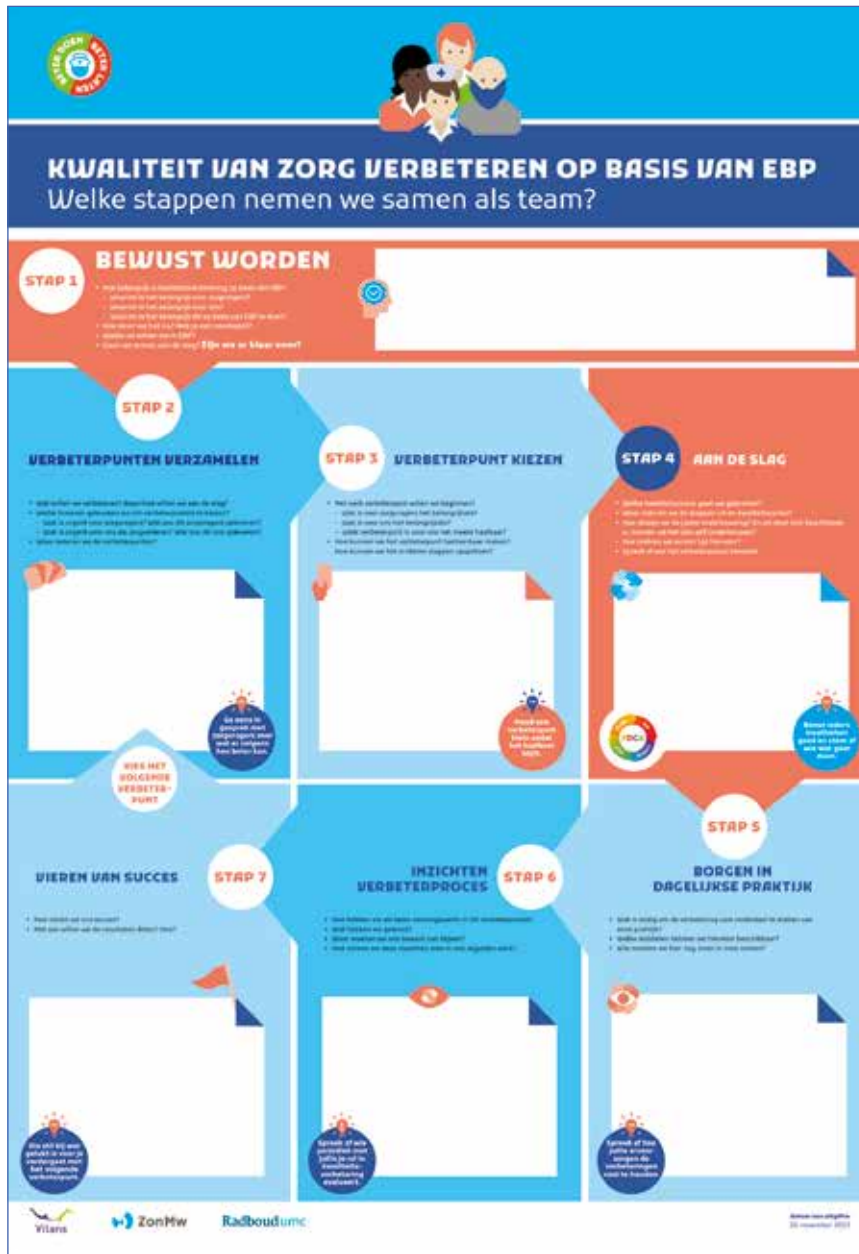
verpleegkundigen te motiveren om hun werkwijze aan te passen (Jabonete en Roxas, 2022) en om ze daarbij te ondersteunen.

### Toepassing

De poster die wij hebben ontwikkeld, biedt handvatten om verbeterpunten op een systematische wijze aan te pakken. Hierdoor zullen de kwaliteitsverbeteringen EBP-onderbouwd, succesvoller en duurzamer zijn. Dit draagt bij aan de ontwikkeling van een EBQI-leercultuur, leiderschap en het vergroten van de autonomie van verpleegkundig teams, wat veelal resulteert in meer werkplezier en voldoening (Bahlman-van Ooijen et al., 2023).

De poster is gemaakt op basis van onderzoeksgegevens van teams uit het ziekenhuis en de wijkverpleging, maar is algemeen genoeg om ook in andere sectoren te worden ingezet. Het werken aan kwaliteitsverbetering wordt hiermee systematisch aangepakt, waardoor er meer resultaat wordt behaald dat ook geborgd

Figuur 1. Poster coachen EBQI



is in de dagelijkse praktijk. Verpleegkundige teams kunnen zich eerst richten op het de-implementeren van niet bewezen en niet-EBP-onderbouwde zorg, wat tijdwinst kan opleveren en bijdraagt aan het vergroten van de kwaliteit van zorg. Meerdere teams van het Radboudumc zijn aan de slag met de poster. Zij zijn te spreken over de gemakkelijke toepas-

baarheid, de begeleiding van de stappen en mogelijkheid om de poster in te vullen. Ze raden de poster aan als begeleidend instrument aan andere teams. De poster is vrij toegankelijk en te vinden via ZonMw en het Radboudumc.



### Voorbereiding

Om met de poster een EBQI-leercultuur te ontwikkelen, moet er aan een aantal voorwaarden worden voldaan. Het is belangrijk dat de organisatie het werken aan kwaliteitsverbetering belangrijk vindt, dit uitdraagt, verpleegkundige teams faciliteert met middelen en hen helpt samen tijd vrij te maken. Daarnaast is het belangrijk dat er een (kwaliteits) verpleegkundige betrokken is bij het team, die het werken aan kwaliteitsverbetering op basis van EBP kan coachen. Daarnaast werkt het goed als ook een persoon met meer afstand tot het team, zoals een zorgmanager, betrokken is die periodiek de voortgang en de verbeteringen evalueert.

*‘Doordat de externe coach ons begeleidde, voelden we ons verantwoordelijk om de bijeenkomsten te plannen en aan het project te werken. Daardoor hebben we er ook echt tijd voor gemaakt.’*  
(EBP-coach – Wijkverplegingsteam)

Tot slot is het een voorwaarde dat er een veilige cultuur heerst in het team, waarin er de mogelijkheid is om feedback te geven aan elkaar en elkaars kennis en kunde worden gerespecteerd.

### Werkwijze

Hieronder geven we een toelichting bij elke stap.

#### Stap 1: Bewust worden

Voordat met verbeterpunten in de praktijk aan de slag kan worden gegaan is het belangrijk dat het verpleegkundige team zich bewust wordt van het belang van kwaliteitsverbetering op basis van EBP-inzichten, voor henzelf en hun patiënten. Om bewustwording te creëren, kun je het team laten kijken naar hoe ze dit nu doen, zodat er haalbare doelen kunnen worden gesteld. Kijken naar wat er goed gaat, wat ze liever anders zouden

willen en welke rol ze in het geheel willen. Aan het eind van de stap moet duidelijk worden of ze als team klaar zijn om aan de slag te gaan met EBQI en of de juiste bereidheid ervoor aanwezig is.

*‘We moeten ons bewust worden van wat we al met EBP doen, en dat is vaak meer dan we denken. Het gaat daarbij niet alleen over het opzoeken van literatuur, maar om de patiënt en dat het bij hen aansluit. Wat jij zelf kan inbrengen of wat andere professionals die meer ervaring hebben daarover in te brengen hebben.’ (EBP-coach – Ziekenhuisteam)*

### Stap 2: Verbeterpunten verzamelen

In deze stap wordt gekeken welke verbeterpunten op de afdeling spelen. Het team wordt uitgedaagd om met een andere bril naar de zorg te kijken en zich af te vragen waar verbeterpunten zitten. Bijvoorbeeld door een gesprek te voeren met een patiënt over wat diegene belangrijk vindt bij de zorgverlening of wat hij of zij graag anders zou willen. Naast het inventariseren van patiëntenperspectieven is het ook goed om als team te kijken waar het team zelf behoefte aan heeft en wat dat zou kunnen opleveren. Er kan ook een procesmatig verbeterpunt worden opgenomen, om EBQI een vast onderdeel te maken van de dagelijkse werkzaamheden. Bijvoorbeeld door te praten over de kwaliteit van zorg tijdens de vaste momenten en een plek af te spreken waar potentiële verbeterpunten worden verzameld, digitaal of fysiek.

*‘Wij hebben een jaarplan gemaakt met alle thema’s die op de werkvloer spelen en waar we aankomend jaar aan willen werken. Hier willen we in de teamvergaderingen structureel aandacht aan geven, zo blijven ze actueel.’ (EBP-coach – Wijkverplegingsteam)*

### Stap 3: Verbeterpunten Kiezen

In stap drie kiezen de verpleegkundigen een geschikt verbeterpunt om mee te beginnen. Hierbij is het belangrijk dat het onderwerp haalbaar is en vooral niet te groot. Is het wel te groot, dan kan ervoor worden gekozen om het op te splitsen in kleinere deelonderwerpen. Onze ervaring is dat de teams graag te veel tegelijk willen doen. Houd het klein! Het is belangrijk dat de verpleegkundigen verbeterpunten kiezen die binnen hun cirkel van invloed liggen, om succeservaringen te boeken met haalbare doelen. Bij het selecteren van een verbeterpunt is het tenslotte verstandig te kijken wat het meest urgent is voor zorgvragers of voor de verpleegkundigen zelf. Laat het team bekijken wat het aanpakken van het verbeterpunt kan opleveren. *‘Het is motiverender als we als team samen beslissen aan welk onderwerp we gaan werken. Dat geeft een gevoel van autonomie en is een stuk leuker. Als een onderwerp interessant is, wil je het graag onderzoeken en kun je de motivatie vinden om eraan te werken. Maar als het onderwerp je niet aanspreekt, wordt het een worsteling om eraan te werken.’ (Verpleegkundige – Ziekenhuisteam)*

### Stap 4: Aan de slag

De grootste stap van de poster is die waarin daadwerkelijk aan de slag wordt gegaan met de verbetering. Het is in deze stap belangrijk dat wordt vastgesteld van welke kwaliteitscyclus er gebruik zal worden gemaakt (bijvoorbeeld PDCA, PD Doen, Lean). Dit is de basis om te zorgen dat het proces gedegen en systematisch wordt aangepakt en dat er wordt geleerd van de opgedane ervaringen. Het is daarnaast van belang dat het team ervoor zorgt dat er een plek is waar de uitwerking van de stappen van de kwaliteitscyclus worden genoteerd en kunnen worden gevolgd.

In deze stap maken de verpleegkundigen ook afspraken met elkaar over een aantal kritische punten. Bijvoorbeeld wat wordt er gedaan als er geen EBP-onderbouwing wordt gevonden voor het onderwerp, wordt er dan tijd besteed aan eigen onderbouwing? Wordt er dan verder gewerkt op basis van Best Practice of geconcludeerd dat er nog niet verder kan worden gegaan met het onderwerp? Daarnaast moet er worden besloten hoe het verbeterproces bewaakt wordt, door wie, en hoe er tijd voor wordt vrijgemaakt. Een voorbeeld van tijd creëren is het afgeven van de pieper aan een ander als het rustig is op de afdeling. En hoe is de rolverdeling? Hoe kan je ieders kwaliteiten benutten? Waar krijgen de teamleden energie van? De één is bijvoorbeeld goed in – en vindt het leuk om – literatuur op te zoeken, een ander schrijft een mooi plan of voert het uit en weer een ander creëert hier graag ruimte voor door zorgtaken van collega’s over te pakken. Elke bijdrage is evenveel waard en ondersteunt het proces om tot resultaat te komen.

*‘Je moet het een beetje handig verankeren in de tijd die er al is. Dus in bestaande structuren en overleggen die er zijn. Met elkaar even een pas op de plaats maken van: oké, waar staan we nu, waar willen we heen? En dat is belangrijk.’ (EBP-coach – Wijkverplegingsteam)*

### Stap 5: Borgen in de dagelijkse praktijk

Als de cyclus is doorlopen en de gewenste resultaten zijn bereikt, zal er aandacht moeten worden besteed aan het borgen van de resultaten in de praktijk. Hoe zorg je dat verbeteringen actueel blijven? En dat niet iedereen na verloop van tijd weer op de oude wijze

werkt? Waar wordt het thema kwaliteitsverbetering besproken? Wordt dit een vast onderdeel van de teamvergadering en/of nemen ze bij de overdracht de tijd om zich te verwonderen over de zorg en zo nieuwe ideeën op de doen? Welke middelen zijn hiervoor nodig en beschikbaar? Wie – buiten het team – moet er nog in meegenomen worden? Andere disciplines? Een ondersteunende dienst? Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn als er een wijziging in beleid of het elektronisch patiëntendossier moet worden aangebracht.

*‘We hebben om 9.00 uur ’s ochtends een moment waar we met elkaar kijken hoe de dienst loopt. Wie kan hulp gebruiken of is er juist ruimte om aan iets anders te werken? Dit deden we een jaar geleden nog niet en nu vinden alle teamleden het heel gewoon.’ (EBP-coach – Ziekenhuisteam)*

### Stap 6: Inzichten verbeterproces

In deze stap staat het team stil bij de inzichten van het verbeterproces zelf. Het is een reflectie op het gehele traject. Hoe er is samengewerkt en wat is er geleerd? Een team krijgt zo inzicht in wat er goed ging en waar ze zich bij een volgend verbeterpunt bewust van moeten blijven. Het is belangrijk om hier tijd voor te maken, gezien het bijdraagt aan het daadwerkelijk ontwikkelen van een leercultuur en het verbeteren van het proces. Dat zal later zeker weer tijds-winst opleveren!

### Stap 7: Vieren van het succes

De laatste en belangrijke stap, voordat er aan een nieuw onderwerp kan worden begonnen, is het vieren van het succes. Hoe gaat het team dit doen en met wie, en hoe gaan ze hun successen delen? Je kan bijvoorbeeld denken aan het eten van taart, het schrijven van een stukje voor een nieuwsbrief of succes en resultaten delen in een ander team of kwaliteitsoverleg.

Deze stap draag bij aan de positieve kijk op EBQI en het zelfvertrouwen van het verpleegkundig team. Pas als er echt aandacht is besteed aan deze stap kan er aan een nieuw onderwerp worden begonnen.

*‘In het werkoverleg benadrukken we steeds de kleine successen. We hebben een keer getraakteerd toen we een responspercentage hadden van 83 procent op onze enquête over EBP. Dat was zo’n succes waarvan we alleen hadden kunnen dromen, dat moet je wel even vieren.’ (EBP-coach – Ziekenhuisteam)*

### Tips

- Er zijn twee varianten van de poster beschikbaar. Een versie die fysiek is uit te printen en kan worden ingevuld of beplakt en een versie die op een scherm kan worden geprojecteerd, digitaal kan worden ingevuld en later eventueel uitgeprint.
- Betrek ook patiënten/cliënten in het selecteren van verbeterpunten. Ga in gesprek en probeer te achterhalen wat zij belangrijk vinden in de zorgverlening.
- Zorg dat een verbeterpunt klein genoeg is, zodat het ook haalbaar blijft. Ook zou je een groot onderwerp kunnen opknippen in kleine acties.
- Houd het doel voor ogen, en niet het middel dat jullie in de eerste instantie hadden bedacht. Als dit middel niet werkt, kun je iets anders proberen om het doel te bereiken.
- Benut de kwaliteiten van de teamleden goed. Zo zet je ze in hun kracht en stimuleer je een positief gevoel rondom het werken aan EBQI.
- Bespreek met het team hoe er wordt gezorgd dat de verbeteringen worden vastgehouden.
- Zorg voor een ‘stok achter de deur’, oftewel betrek iemand die periodiek jullie rol en vooruitgang in EBQI

bespreekt.

- Vergeet nooit de laatste stap van het vieren van successen!

### Literatuur

- Bahlman-van Ooijen, W., Belle, E. van, Bank, A., Man-Van Ginkel, J. de, Huisman-de Waal, G., Heinen, M. (2023). Nursing leadership to facilitate patient participation in fundamental care: An ethnographic qualitative study. *Journal of Advanced Nursing*, 79, 1044-1055.
- Jabonete, F., & Roxas, R. (2022). Barriers to Research Utilization in Nursing: A Systematic Review (2002-2021). *SAGE Open Nursing*, 8, 237796082210910.
- Lovink, M.H., Verbeek, F., Persoon, A., Huisman-de Waal, G., Smits, M., Laurant, M.G.H., Vught, A.J. van (2022). Developing an Evidence-Based Nursing Culture in Nursing Homes: An Action Research Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19.
- Zorginstituut Nederland. *Infographic – Wat is Passende zorg?* (Infographic – Wat is Passende zorg? | Werkagenda | Zorginstituut Nederland). Geraadpleegd op 09-02-2024 van [www.zorginstituut-nederland.nl/passende-zorg](http://www.zorginstituut-nederland.nl/passende-zorg)
- Zwakhalen, S.M.G., Hamers, J.P.H., Metzelthin, S.F., Ettema, R., Heinen, M., Man-van Ginkel, J.M. de, et al. (2018). Basic nursing care: The most provided, the least evidence based - A discussion paper. *Journal of Clinical Nursing*, 27, 2496-2505.

### Over de auteurs

**Jeltje Giesen** is promovenda bij IQ Health Care (Radboudumc) en senior onderzoeker bij Vilans. **Marjolein Berings** is adviseur en begeleider van werkplekleren bij de Radboudumc Health Academy.