

Eindrapportage

# Waardigheid en trots op locatie

2018 – 2023



Waardigheid  
en trots *op locatie*



# Inhoudsopgave

## 1

### Inleiding

1.1 Het programma Waardigheid en trots op locatie	04
1.2 Doelstellingen en uitgangspunten van het programma	05
1.3 Onderdelen van het programma	05
1.4 Corona en infectiepreventie: een gerichte aanpak	06
1.5 Leeswijzer	07

## 2

### Resultaten van het programma

2.1 Maatwerkondersteuning bij kwaliteitsverbetering Deelnemers   Implementatie Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg	08
2.2 Kennisontwikkeling en -verspreiding Website   Sociale media   Bijeenkomsten   Lerende netwerken	14
2.3 Activiteiten rondom corona en infectiepreventie Kennis, tools en handvatten   Coronaondersteuning   SWIPE	22
2.4 Verdiepend onderzoek binnen het programma	24

## 3

### Reflectie op de resultaten van het programma

3.1 Reflectie op de resultaten	25
3.2 Conclusie	29

Geraadpleegde literatuur	30
--------------------------	----

Bijlage: Onderwerpscores uit de scan per thema van het kwaliteitskader	31
--	----

”

De resultaten zoals beschreven in deze rapportage laten zien dat het programma **Waardigheid en trots op locatie**, een grote bijdrage heeft geleverd aan ‘de beweging naar verdere verbetering van de verpleeghuiszorg’, en daarmee aan het welzijn van en goede zorg voor ouderen.

”

# Resultaten Waardigheid en trots op locatie in één oogopslag

## Maatwerkondersteuning

# 516

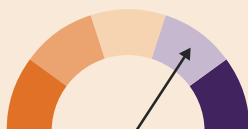
verpleeghuislocaties hebben meegedaan

22% van alle locaties in Nederland

35% Zeer tevreden

52% Tevreden

De 'Scan Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg' geeft inzicht en dient als basis voor een plan van aanpak op maat.



Op alle thema's van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg was gemiddeld een verbetering te zien



De thema's 'leren en verbeteren' en 'veiligheid' namen het meest toe.

Totaal bereikte zorgmedewerkers

# 53.000

Totaal bereikte bewoners

# 30.000

21,5% van alle zorgmedewerkers in verpleegthuizen



24,8% van alle bewoners van verpleegthuizen

## Kennisontwikkeling en -verspreiding

# 3

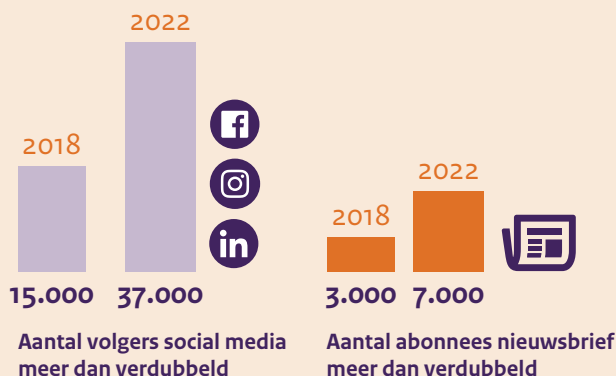
 Landelijke congressen

gemiddeld 1650 deelnemers



De website bereikte ruim een half miljoen bezoekers per jaar

+26% t.o.v. 2018



33 (online) themabijeenkomsten met ruim 2.000 deelnemers.

# 7,8

Gemiddelde beoordeling

# 19

 Lerende netwerken gestart

## Corona en infectiepreventie

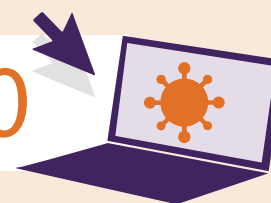
# 396

verpleeghuislocaties kregen corona-ondersteuning



15% van alle locaties in Nederland

# 60.000



keer werd de CoronaWegwijzer geraadpleegd op de website.

44 organisaties zijn gestart met het programma



## Meer weten?

Bekijk de eindrapportage over de resultaten van het programma op [waardigheidentrots.nl/opbrengsten](http://waardigheidentrots.nl/opbrengsten)



# Hoofdstuk 1: Inleiding

## 1.1 Het programma Waardigheid en trots op locatie

In 2018 presenteerde het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) zijn plannen voor het 'Programma Kwaliteit Verpleeghuiszorg', genaamd 'thuis in het verpleeghuis' [1]. Het programma had tot doel om te zorgen voor 'voldoende tijd, aandacht en goede zorg voor bewoners' door te investeren in:

- meer tijd en aandacht voor de bewoner;
- voldoende, gemotiveerde en deskundige zorgverleners;
- leren, verbeteren en innoveren.

Met het programma 'Thuis in het Verpleeghuis' beoogde VWS een niet-vrijblijvende beweging in gang te zetten naar verdere verbetering van de verpleeghuiszorg. Het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg uit 2017 [2] diende hierbij als norm voor een goede kwaliteit van zorg. In dit kwaliteitskader stond in acht thema's uitgewerkt wat bewoners en naasten konden verwachten van de zorg en wat nodig was binnen verpleeghuizen om invulling te geven aan goede kwaliteit van zorg (zie figuur 1). Samen leren en verbeteren, op alle lagen van de organisatie, vormde een belangrijk uitgangspunt van het kwaliteitskader.



**Figuur 1: De acht thema's van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg**

Als onderdeel van de aanpak van 'Thuis in het Verpleeghuis' werd het verbeterprogramma Waardigheid en trots op locatie (WOL) ingericht. Het programma WOL bood ondersteuning aan verpleeghuislocaties om de zorg te verbeteren. Daarbij werd voortgebouwd op de ervaringen vanuit de eerdere programma's 'In voor Zorg!' (lvZ!; 2009 – 2017) [3] en 'Waardigheid en trots' (W&t; 2016 – 2019) [4]. Uit de evaluatie van lvZ! kwam het ontwikkelen en delen van kennis vanuit deelnemende trajecten naar voren als bepalende factor voor het slagen van het programma. In beide programma's werd bovendien veel waarde gehecht aan een grondige probleemanalyse en aan de inzet van externe coaches. Deze coaches komen van buiten de organisatie en zijn ervaren adviseurs met veel kennis over de verpleeghuiszorg en over veranderingmanagement. Aansluitend bij lvZ! en W&t vormden kennisverspreiding en -uitwisseling, een uitgebreide scan als basis voor een plan van aanpak en maatwerkondersteuning op locatie belangrijke uitgangspunten van het programma (zie 1.3 Onderdelen van het programma).

## 1.2 Doelstellingen en uitgangspunten van het programma

De activiteiten binnen het programma WOL hadden tot doel om verpleeghuislocaties te ondersteunen bij de implementatie van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg. Uitgangspunten hierbij waren het vergroten van inzicht, bewustwording en motivatie bij medewerkers om beter te voldoen aan het kwaliteitskader en het versterken van de cultuur van leren en verbeteren op de locatie. De kennisverspreiding en ondersteuning waren daarom specifiek gericht op de acht thema's van het kwaliteitskader en de toepassing daarvan in de dagelijkse praktijk. De scan bood deelnemende locaties inzicht in waar zij stonden ten opzichte van het kwaliteitskader en wat verbeterpunten waren. Het programma kende een integrale aanpak, waarbij niet alleen oog was voor kwalitatief goede zorg, maar ook voor de randvoorwaarden om die zorg te realiseren.

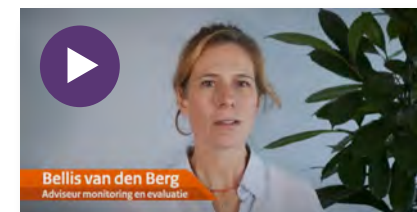
## 1.3 Onderdelen van het programma

### Scan Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg

Deelname aan het programma WOL startte met de Scan Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg. De scan geeft een beeld van waar de locatie staat ten aanzien van het kwaliteitskader en waar verbeterruimte zit. De scan vormt daarmee de basis voor een gedragen plan van aanpak voor de locatie. In de scan is elk van de acht thema's van het kwaliteitskader uitgewerkt in verschillende onderwerpen (zie bijlage). Door de scan na verloop van tijd te herhalen kan worden gemonitord of verbetering is bereikt en waar op dat moment nog verbeterruimte zit (herhaalscan). De scan bestaat uit een aantal onderdelen:

- **Zelfanalyse vragenlijst:**  
Als eerste stap delen medewerkers, bewoners, naasten, vrijwilligers en managers aan de hand van stellingen hun ervaringen over de kwaliteit van zorg op de locatie.
- **Locatievragenlijst:**  
Vragenlijst waarin de locatiemanager een aantal kerngegevens van de locatie invult, waaronder het aantal medewerkers en functieprofielen, het aantal bewoners en financiële gegevens.
- **Kwaliteitsgesprek:**  
Vervolgens bespreken verschillende sleutelfiguren van de locatie de resultaten van de zelfanalyse vragenlijst en de locatievragenlijst in het kwaliteitsgesprek, onder begeleiding van twee onafhankelijke scanners. Op basis hiervan kennen zij gezamenlijk een kleurcode toe aan elk thema van het kwaliteitskader, uiteenlopend van rood (ernstige issues) tot donkergroen (uitblinker).
- **Scanverslag:**  
De gezamenlijk toegekende kleurcodes en de overwegingen hierbij worden vastgelegd in een scanverslag. Dit verslag dient als basis voor het ondersteuningstraject en de monitoring daarvan.
- **Terugkoppelgesprek:**  
Na afloop van het kwaliteitsgesprek wordt het bestuur geïnformeerd over de uitslag van de scan. Indien nodig en gewenst wordt een ondersteuningstraject gestart.

[Bekijk de uitlegvideo over de scan](#)



## Maatwerkondersteuning door externe coaches

Op basis van de scan konden verpleeghuislocaties gerichte ondersteuning krijgen van een externe coach om de zorg te verbeteren. Het programma onderscheidde hierbij lichte, plus en intensieve ondersteuning:

- **Lichte ondersteuning:** Bij deze trajecten werd de locatie gekoppeld aan een inhoudelijk adviseur van het programma, die kennis aanreikte of de locatie in contact bracht met andere locaties om ervaringen uit te wisselen.
- **Plus ondersteuning:** Bij deze trajecten kreeg de locatie ondersteuning van een coach. Deze trajecten beperkten zich meestal tot één of enkele thema's van het kwaliteitskader (bijvoorbeeld veilige zorg en / of personeelssamenstelling). De plus-trajecten hadden een looptijd van maximaal negen maanden en werden afgesloten met een herhaalscan.
- **Intensieve ondersteuning:** In deze trajecten werd met hulp van een coach of coaches gewerkt aan verbeteringen op verschillende fronten (verschillende thema's uit het kwaliteitskader en / of locatie-overstijgende problematiek). De intensieve trajecten hadden een looptijd van maximaal 1,5 jaar. Bij deze trajecten werd na negen maanden en na 1,5 jaar een herhaalscan uitgevoerd om te monitoren hoe de locatie zich ontwikkelde ten aanzien van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg.

## Kennisontwikkeling en -verspreiding

Binnen het programma WOL werd kennis opgehaald bij deelnemers en niet-deelnemende verpleeghuislocaties. Het ging daarbij om praktijkvoorbeelden, ervaringen, tips, tools en instrumenten over het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg en de toepassing daarvan. Ook werd op basis van de uitkomsten van afgeronde scans (zie 'Scan Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg') gericht kennis verzameld over onderwerpen waar bij deelnemende locaties behoefte aan was. Waar mogelijk werd de opgehaalde kennis verrijkt met relevante informatie. Om de opgehaalde kennis te verspreiden is binnen het programma gebruik gemaakt van een mix aan communicatiekanalen:

- **Online kennisverspreiding:** een wekelijkse nieuwsbrief, berichten op sociale media (LinkedIn, Facebook, Twitter, Instagram) en de website [www.waardigheidentrots.nl](http://www.waardigheidentrots.nl).
- **Bijeenkomsten:** een jaarlijks congres en (online) themabijeenkomsten (waaronder de SPOT-ON bijeenkomsten gestart in 2021) gericht op een thema of onderwerp uit het kwaliteitskader.
- **Lerende netwerken:** informele verbanden van medewerkers uit diverse organisaties met een vergelijkbare functie (bijvoorbeeld kwaliteitsverpleegkundigen, teamcoaches), die kennis en ervaringen uitwisselen en zo van elkaar leren.

# 1.4 Corona en infectiepreventie: een gerichte aanpak

De coronapandemie heeft een grote invloed gehad op organisaties in de ouderenzorg en op het programma WOL. Bij het uitbreken van de pandemie was er een acuut kennistekort over het voorkomen van en omgaan met corona, zeker bij kwetsbare doelgroepen zoals ouderen. Het programma heeft hier snel en flexibel op ingespeeld, door kennis over actuele vraagstukken op te halen en te verspreiden. Dit gebeurde via de website, nieuwsbrief, webinars, denksessies en sociale media en samen met onder andere mensen uit de zorgpraktijk.

Vanaf juli 2020 is het programma gestart met het ondersteunen van organisaties bij urgente vraagstukken over corona. De ondersteuning bestond uit snelle en kortdurende inzet van een coach met specifieke expertise op het gebied van corona. De coach bracht actief kennis in en dacht mee over de aanpak ter plaatse, bijvoorbeeld over het voorkomen van besmettingen, het inspelen op een nieuwe uitbraak, infectiepreventie, anderhalve-meter-zorg en personeelsvraagstukken. Ook hielpen de coaches organisaties om na te gaan hoe zij hadden geacteerd bij de eerste coronagolf en wat zij bij een nieuwe uitbraak beter konden doen.

Als doorontwikkeling van de coronaondersteuning is in januari 2022 gestart met het project 'Samen werken aan infectiepreventie' (SWIPE); dit project loopt de komende jaren door. In het project SWIPE werkt het programma samen met de Vereniging van specialisten ouderengeneeskunde (Verenso), ActiZ en Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland (V&VN) om zorgprofessionals in verpleeghuizen te stimuleren en ondersteunen bij duurzame gedragsverandering op het gebied van infectiepreventie [5]. Het project bestaat uit een aanpak gericht op organisaties en activiteiten van de koepelorganisaties gericht op de eigen achterban.

Bij de organisatiegerichte aanpak, uitgevoerd door het programma WOL, krijgen organisaties kortdurende ondersteuning op maat door externe coaches en vindt kennisverspreiding plaats over hygiënisch werken, gedragsverandering en het voorkomen van infecties. Als basis voor de ondersteuning wordt gebruik gemaakt van de ‘werksessie infectiepreventie’ van ActiZ en ZiP Company. In deze werksessie wordt op basis van ervaringen van een diverse groep medewerkers gekeken wat goed gaat en wat beter kan op het gebied van infectiepreventie. De activiteiten van de koepelorganisaties bestonden onder andere uit een handreiking uitbraakmanagement en een kennisspel infectiepreventie ontwikkelen (Verenso), ondersteuning van ruim 150 aandachtsvelders infectiepreventie en de ontwikkeling van een train-de-trainerprogramma hiervoor (V&VN) en werksessies gericht op commissies hygiëne en infectiepreventie (ActiZ).

## 1.5 Leeswijzer

Deze eindrapportage beschrijft de resultaten van alle activiteiten die in de afgelopen jaren (2018 – 2023) vanuit het programma zijn ondernomen en geeft hierop een reflectie.

De rapportage gaat in op:

• maatwerkondersteuning bij het verbeteren van kwaliteit	2.1
• kennisontwikkeling en -verspreiding binnen het programma	2.2
• kennis en ondersteuning rondom corona	2.3
• verdiepend onderzoek binnen het programma	2.4
• reflectie op de resultaten	3.1
• conclusie	3.2

De rapportage is niet alleen bedoeld voor de subsidieverstrekker, VWS, maar voor allen die geïnteresseerd zijn in de opbrengsten van het programma WOL. Deze eindrapportage sluit aan bij eerdere voortgangsrapportages [6] die zijn uitgebracht over het brede programma ‘thuis in het verpleeghuis’. Daarnaast heeft adviesbureau Kessels en Smit in februari 2021 een evaluatie uitgevoerd over het programma ‘Thuis in het Verpleeghuis’ in opdracht van de directie Langdurige zorg van VWS [7]. Deze review ging in op beleidsinstrumenten die zijn ingezet om verpleeghuizen beter aan het kwaliteitskader te laten voldoen, waaronder het programma WOL.



# Hoofdstuk 2: Resultaten van het programma

## 2.1 Maatwerkondersteuning bij kwaliteitsverbetering

### Belangrijkste bevindingen maatwerkondersteuning

- Op alle thema's van het kwaliteitskader was gemiddeld een significante verbetering te zien.
- De thema's 'leren en verbeteren' en 'veiligheid' namen het meest toe; ook 'persoonsgerichte zorg' en 'leiderschap, governance en management' lieten gemiddeld grote verbeteringen zien.
- In totaal hebben 516 unieke verpleeghuislocaties meegedaan, dit is 22.0% van alle verpleeghuislocaties in Nederland.
- In totaal hebben 549 verbetertrajecten plaatsgevonden, waarbij ruim 75% plus of intensieve ondersteuning ontving. In 72 van de verbetertrajecten (13.1 %) nam men wel deel aan de scans, maar ging men zonder ondersteuning vanuit het programma aan de slag met kwaliteitsverbetering.
- Het aantal bereikte zorgmedewerkers en bewoners ligt op respectievelijk 53.000 (21.5% van alle zorgmedewerkers in verpleeghuizen) en 30.000 (24.8% van alle bewoners in verpleeghuizen).
- 87% van de deelnemende locaties was tevreden over deelname aan het programma, waarvan 35% zeer tevreden. Aandachtspunten die zijn benoemd: coach te sturend of juist onvoldoende zichtbaar; traject vraagt lange adem; borging resultaten bij beperkte tijd / menskracht.

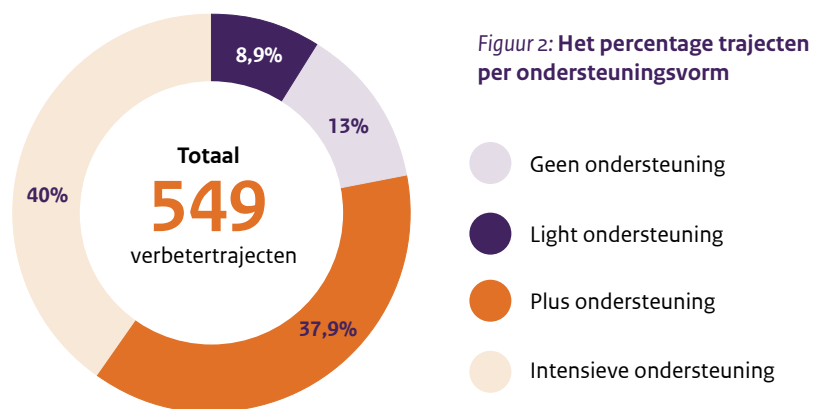
### Deelnemers aan het programma

Aan het programma Waardigheid en trots op locatie (WOL) hebben 516 unieke verpleeghuislocaties meegedaan. Op basis van het 'openbaar databestand verpleeghuiszorg' van Zorginstituut Nederland (ZN) uit 2021 [8] beslaat dit aantal 22.0% van alle locaties in Nederland. Daarnaast namen 324 unieke locaties deel aan Waardigheid en trots, de voorloper van het programma WOL. Het totale bereik van de ondersteuning binnen de beide Waardigheid en trots-programma's samen komt daarmee op 840 locaties, ofwel 35.8% van alle locaties in Nederland. In een aantal gevallen hebben meerdere teams van een locatie deelgenomen aan het programma. Het totaal aantal WOL-trajecten komt daarmee op 549.



Aan de hand van de door deelnemers ingevulde locatievragenlijsten schatten we het aantal bereikte zorgmedewerkers en bewoners op respectievelijk 53.000 en 30.000. Op basis van recente rapportages van ActiZ [9, 10] zijn dit respectievelijk 21.5% van alle medewerkers en 24.8% van alle bewoners in verpleeghuizen. Met het programma Waardigheid en trots (W&t) zijn naar schatting nog eens 24.000 bewoners bereikt, waarmee het totaal aantal bereikte bewoners van beide programma's op 54.000 komt (44,6% van alle bewoners in verpleeghuizen).

De 549 verbetertrajecten binnen het programma varieerden van lichte ondersteuning tot intensieve ondersteuning (figuur 2). Na de scan kozen verpleeghuisorganisaties er in 72 trajecten voor om zelfstandig aan de slag te gaan met het verbeteren van de kwaliteit van zorg en dus geen gebruik te maken van ondersteuning (categorie geen ondersteuning). In het merendeel van deze trajecten deed men wel mee aan de herhaalscans.



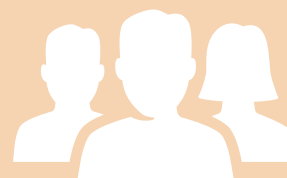
# 516

unieke verpleeghuislocaties hebben meegedaan aan het programma **Waardigheid en trots op locatie** (22% van alle locaties)



# 549

verbetertrajecten



# 21.5%

van alle verpleeghuismedewerkers werd bereikt met de ondersteuning van Waardigheid en trots op locatie (ca. 53.000)

# 24.8%

van alle verpleeghuisbewoners werd bereikt met Waardigheid en trots op locatie (ca. 54.000)



## Implementatie Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg

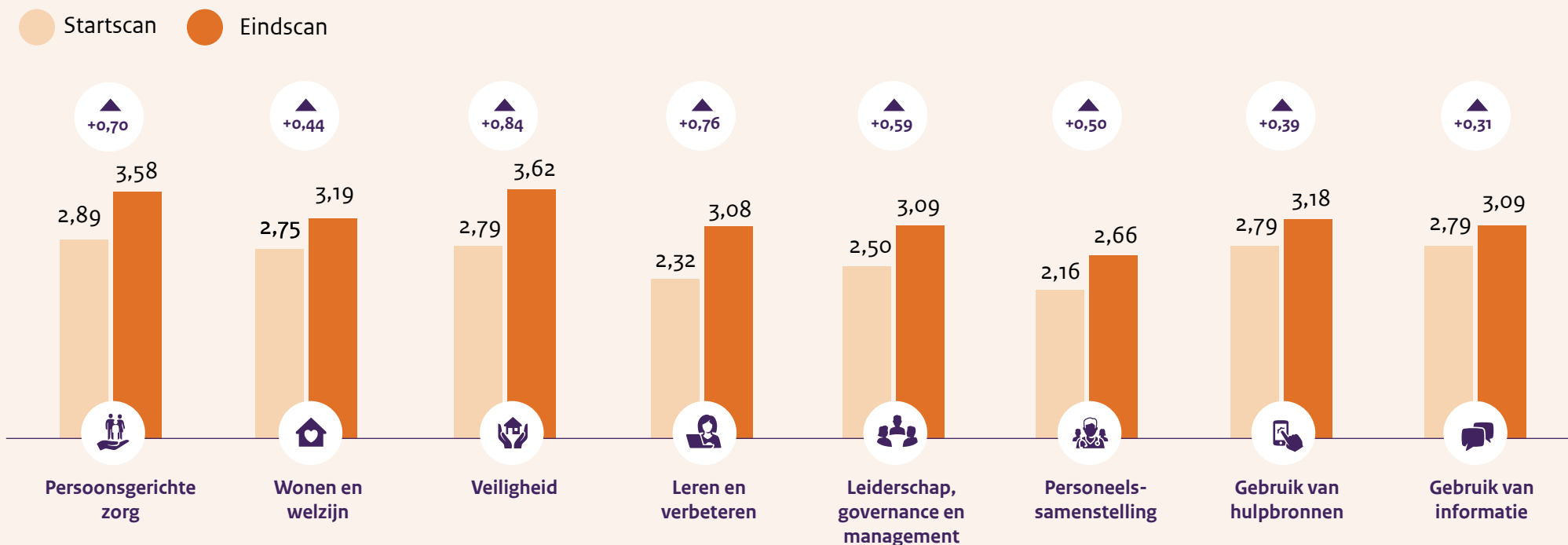
Op basis van de uitkomsten van de scan werkte men in verpleeghuislocaties aan tal van onderwerpen binnen de acht thema's van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg. Het ging dan bijvoorbeeld over het gebruik van het zorgleefplan, medicatiefouten terugdringen, samenwerking met familie en vrijwilligers, methodisch werken en een cultuur van leren en verbeteren. Maar ook over randvoorwaardelijke onderwerpen zoals voldoende en vakkundige medewerkers, faciliterend leiderschap, de inzet van technologie, terugdringen van administratieve lasten en (stuur)informatie benutten, zoals cliëntervaringen, om de zorg te verbeteren.

De trajecten met plus- of intensieve ondersteuning lieten gemiddeld een significante verbetering zien op alle thema's van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg (figuur 3). De thema's 'leren en verbeteren' en 'veiligheid' lieten de grootste toename zien.

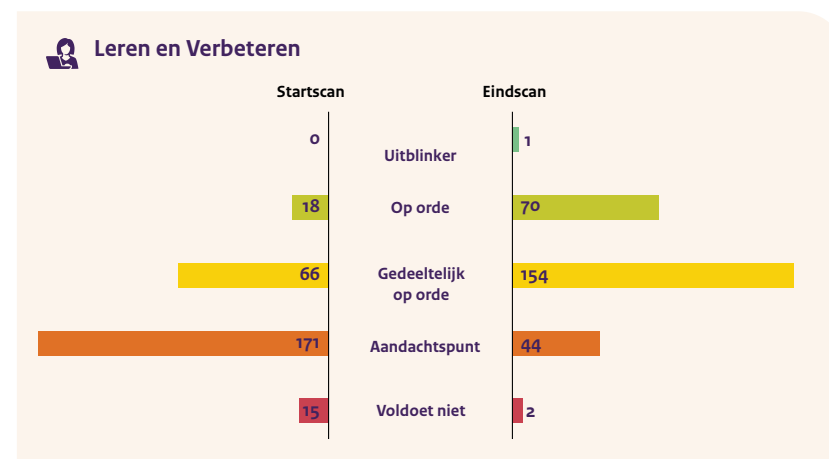
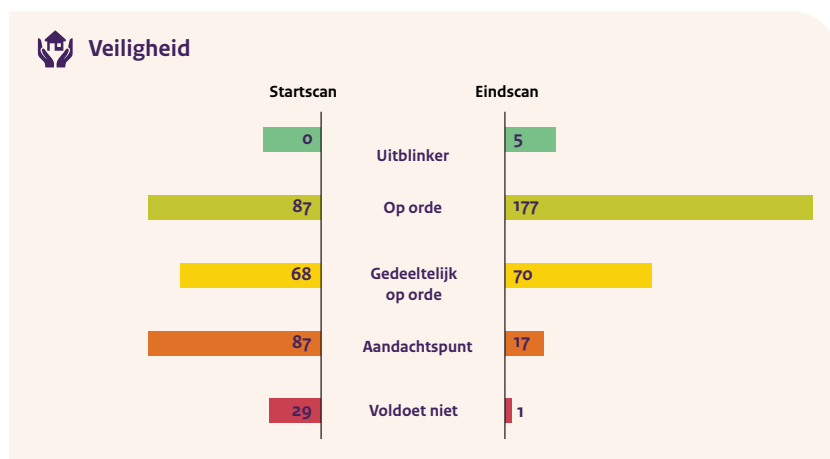
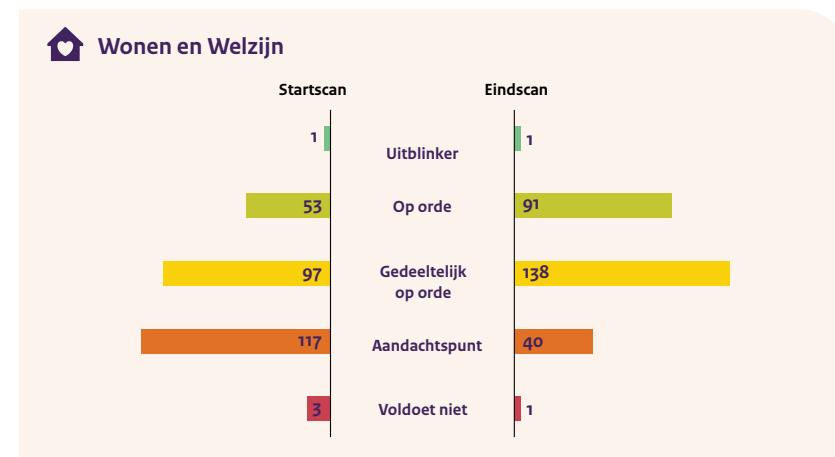
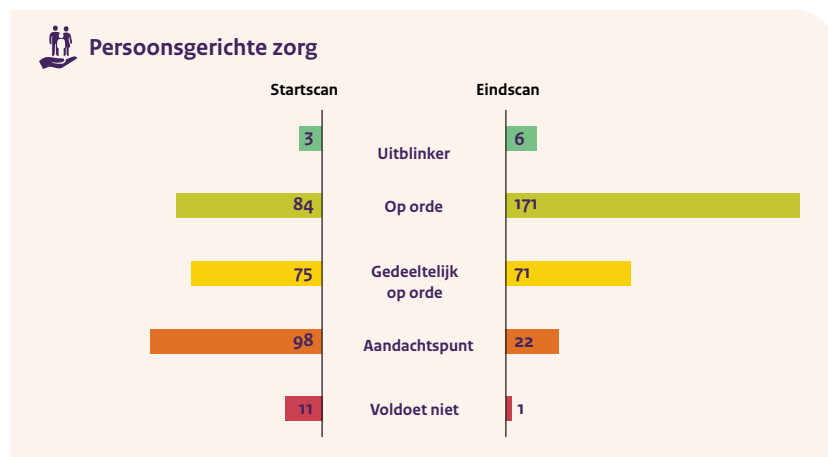
Daarbij passend is bij de eindscan een duidelijke verschuiving te zien van rode en oranje scores ('kwaliteit voldoet niet' of 'aandachtspunten'), naar gele en lichtgroene scores ('kwaliteit gedeeltelijk op orde' of 'kwaliteit op orde') (figuur 4). Desondanks liet de eindscan, behalve bij de thema's 'persoonsgerichte zorg' en 'veiligheid', bij ruim de helft van de locaties nog geen groene of donkergroene scores zien ('kwaliteit op orde' of 'uitblinker').

Op alle thema's van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg was gemiddeld een verbetering te zien

Figuur 3: Verschuiving in scores op de acht thema's van het kwaliteitskader tussen startscan en eindscan (N=272)

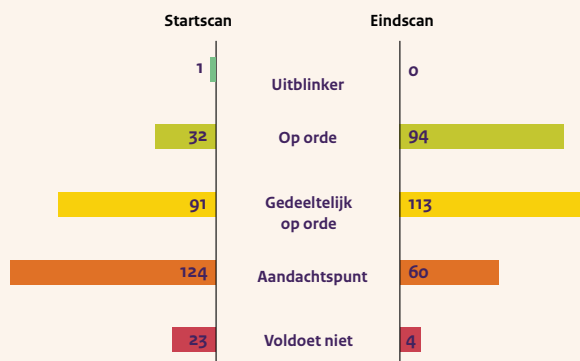


Figuur 4: Gemiddelde startscores en eindscores op de acht thema's van het kwaliteitskader

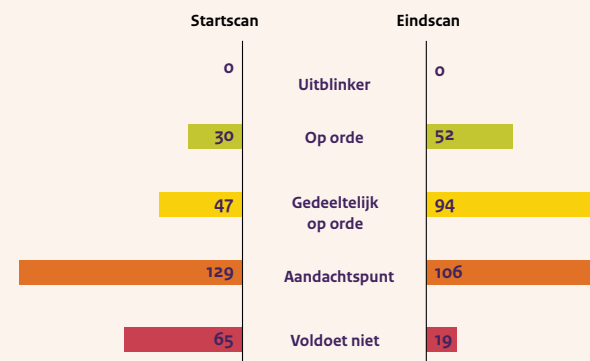


Figuur 4: Verschuiving in scores op de acht thema's van het kwaliteitskader tussen startscan en eindscan (N=272)

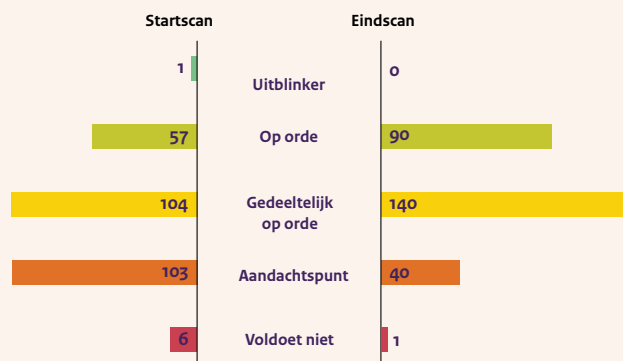
#### Leiderschap, governance en management



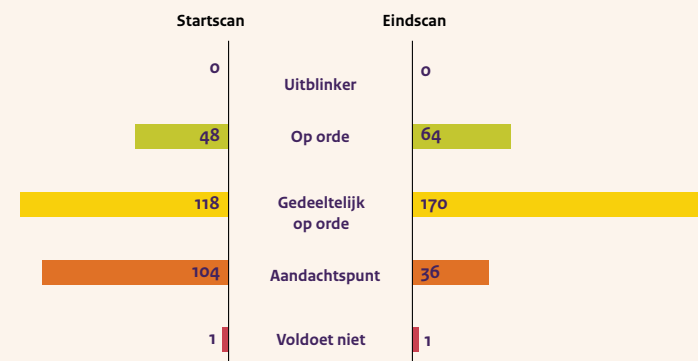
#### Personeelssamenstelling



#### Gebruik de Hulpbronnen



#### Gebruik van Informatie



# Tevredenheid met deelname aan het programma

Waardigheid en trots op locatie:

 **52%**

van de deelnemende  
locaties is **tevreden**

 **35%**

van de deelnemende locaties is  
**zeer tevreden**

## Meerwaarde

- bewustwording van belang om te veranderen;
- inzicht in waar de locatie staat ten opzichte van het kwaliteitskader;
- planmatige aanpak en structuur;
- praktijkgerichte ondersteuning coach: blik van buiten, onafhankelijk, spiegel, steun in de rug;
- beweging in gang gezet; goede stappen in de goede richting.



## Aandachtspunten

- traject vraagt lange adem, soms van invloed op motivatie;
- corona en bijbehorende beperkingen van invloed op resultaat;
- borging vraagt aandacht, zeker bij beperkte tijd / menskracht;
- coach soms te top-down en sturend of juist onvoldoende zichtbaar;
- vooraf soms hogere verwachtingen over te behalen resultaat: vraagt verwachtingsmanagement.



## Quotes uit de evaluatie:

'Het heeft de problemen die er waren helder gemaakt en ons geholpen ze op een structurele manier aan te pakken.'

'We maken goede stappen in de goede richting, maar ik denk wel dat het verworvene nog te fragiel is om nu al los te laten.'

'Helaas is de tijdgeest (pandemie) ons niet gunstig gestemd geweest, waardoor effect mogelijk minder is dan normaal het geval zou zijn geweest.'

'We hebben veel geleerd. Het heeft een lange adem nodig, maar we beginnen nu al resultaten te zien en te voelen.'

## 2.2 Kennisverspreiding en communicatie

### Belangrijkste bevindingen kennisverspreiding en communicatie

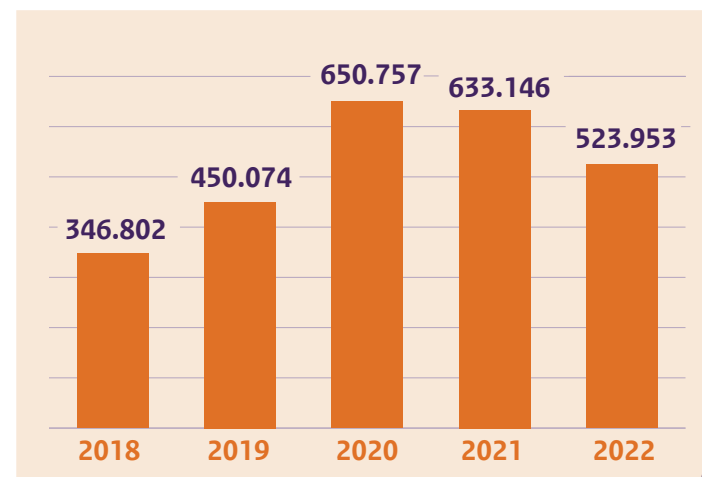
- Met de website zijn gemiddeld ruim een half miljoen bezoekers per jaar bereikt. In 2020 piekte het aantal bezoekers met ruim 650.000 vanwege de toegenomen behoefte aan corona-informatie.
- Het aantal abonnees op de nieuwsbrief is tussen 2018 en 2022 gegroeid van 3000 naar ruim 7000.
- Het totaal aantal volgers op Instagram, Twitter, LinkedIn en Facebook is gedurende het programma meer dan verdubbeld van een kleine 15.000 naar ruim 37.500.
- Er zijn drie landelijke congressen georganiseerd, met gemiddeld 1650 deelnemers en diverse (online) themabijeenkomsten vonden plaats over thema's uit het kwaliteitskader.
- Tijdens de zogenoemde SPOT-ON-weken (vanaf 2021) zijn 33 (online) bijeenkomsten georganiseerd met in totaal ruim 2000 deelnemers. Deze bijeenkomsten zijn gemiddeld beoordeeld met een 7,8.
- Met de bijeenkomsten zijn naar schatting 70% van alle verpleeghuisorganisaties in Nederland bereikt.
- Er zijn in totaal negentien lerende netwerken gestart, die nog steeds actief zijn. Met de netwerken zijn meer dan 200 zorgprofessionals van 138 verschillende zorgorganisaties bereikt.



### Bezoekers aan de website

Voor kennis, inspirerende verhalen, tools en materialen gericht op de acht thema's van het kwaliteitskader maakten medewerkers op verschillende niveaus gebruik van de website [www.waardigheidentrots.nl](http://www.waardigheidentrots.nl). Deze website bouwde voort op de website van het eerdere programma 'Waardigheid en trots'. Het aantal unieke bezoeken aan de website nam gestaag toe en verdubbelde bijna in 2020 en 2021 (figuur 5). Deze piek kwam voort uit de toegenomen behoefte aan corona-informatie vanuit het veld. Na 2021 nam het aantal bezoekers weer wat af tot op het niveau van voor de corona-crisis.

Figuur 5: Het aantal unieke bezoeken aan de website tussen 2018 en 2022



Ga naar de website  
[waardigheidentrots.nl](http://waardigheidentrots.nl)



# Kennis over de acht thema's van het kwaliteitskader

Top 3 meest bekeken artikelen op de website.

## Persoonsgerichte zorg en ondersteuning

themapagina 15.437 views

1. Dagbesteding in verpleeghuis georganiseerde activiteiten - **33.920 views**
2. Dagelijkse handelingen met aandacht - **11.754 views**
3. Zes pijlers onbegrepen gedrag - **9.131 views**



## Wonen en welzijn

themapagina 10.700 views

1. Sociale netwerk kaart ecogram - **33.178 views**
2. Tips dementie eten drinken - **14.930 views**
3. Samen tegen eenzaamheid in het verpleeghuis - **4.653 views**



## Veiligheid

themapagina 6.815 views

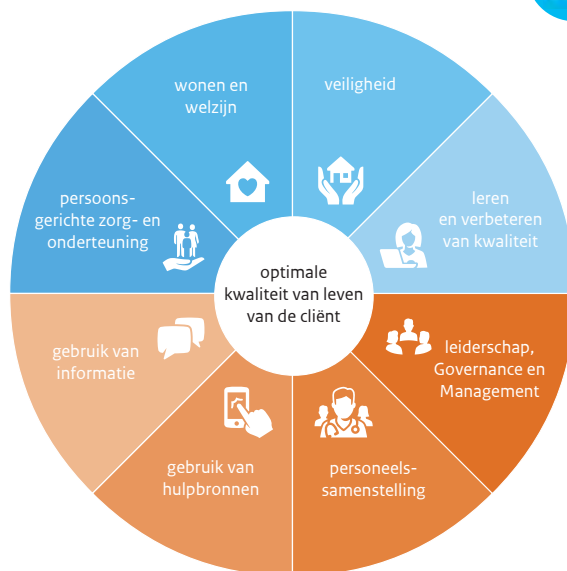
1. Goed schoonmaken verpleeghuis corona - **9.360 views**
2. Mondzorg in het verpleeghuis - **6.684 views**
3. Implementatie wet zorg en dwang in het verpleeghuis - **3.345 views**



## Gebruik van informatie

themapagina 1.435 views

1. Publicatie inzicht ervaren kwaliteit - **2.234 views**
2. Clientervaring vragenlijst dashboard - **1.051 views**
3. Inventarisatie meetinstrumenten clientervaringen - **984 views**



## Leren en verbeteren van kwaliteit

themapagina 13.068 views

1. Inspiratiebox methodisch werken - **19.769 views**
2. Methodisch werken hoe doe je dat - **8.557 views**
3. De do's en dont's van het kwaliteitsplan - **6.302 views**



## Gebruik van hulpbronnen

themapagina 2.307 views

1. Technologische toepassingen verpleeghuiszorg - **13.220 views**
2. Technologische toepassing leercirkels - **6.856 views**
3. Implementatietoolkit technologie in de zorg - **5.881 views**



## Personeelssamenstelling

themapagina 6.923 views

1. Praatplaat gelijkwaardig samenwerken team - **4.514 views**
2. Toolkit strategische personeelsplanning - **2.875 views**
3. Personeelsplanning op behoud van medewerkers - **2.717 views**



## Leiderschap, governance management

themapagina 3.802 views

1. 7 tips goed leiderschap werkplezier - **3.694 views**
2. Goed toezicht houden verpleeghuiszorg - **1.481 views**
3. Videoserie leiderschap in het verpleeghuis vivantes - **1.345 views**



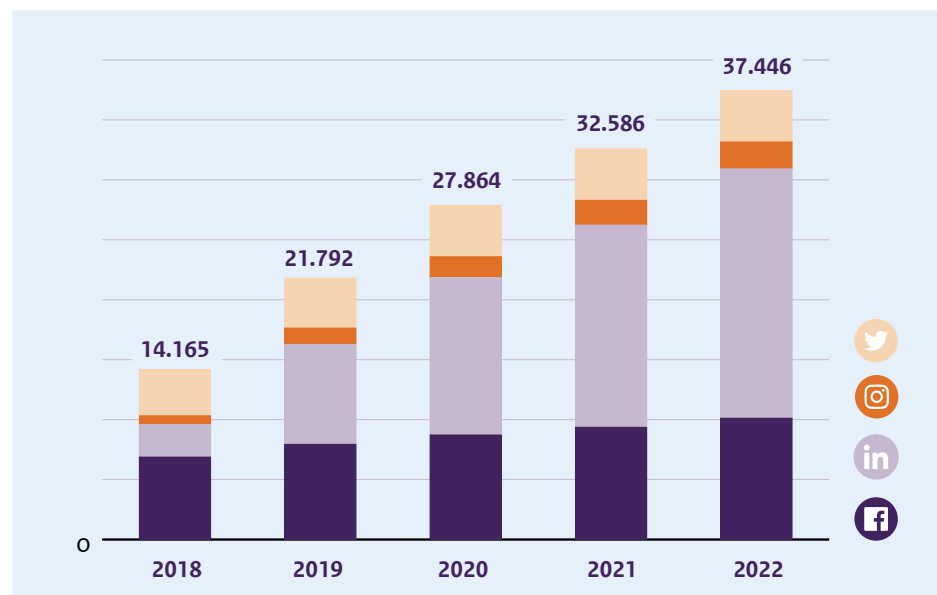
## Overstijgende thema's

Inspeland op de behoeftes van het veld is binnen het programma WOL ook aandacht besteed aan thema's die overstijgend zijn aan de acht thema's van het kwaliteitskader, zoals corona, methodisch werken en werken met plezier. Dit gebeurde bijvoorbeeld in de vorm van een kennisdossier, een wegwijzer, of een spel. In een kennisdossier worden theorie, achtergrondinformatie, ervaringen uit de praktijk, materialen en tools en geleerde lessen over een onderwerp samengebracht. Hieronder geven we een overzicht van de meest-bezochte overstijgende thema's en tools op de website.

## Sociale media en nieuwsbrief

De kennis op de website werd ook gedeeld in een wekelijkse nieuwsbrief en via diverse sociale mediakanalen (figuur 6). Het aantal abonnees op de nieuwsbrief is in de loop van het programma gegroeid van zo'n 3000 naar ruim 7000. Het totaal aantal volgers op de vier sociale mediakanalen is gedurende het programma meer dan verdubbeld. Hieronder geven we een overzicht van de top vijf best bekeken berichten op de twee grootste kanalen, LinkedIn en Facebook. Ook geven we een top-5 van de best bekeken video's op YouTube.

Figuur 6: Het totaal aantal volgers op sociale media tussen 2018 en 2022



# Uitgelicht



## RAD VAN KWALITEIT

Het Rad van kwaliteit is een spel om in gesprek te gaan over de thema's van het Kwaliteitskader. Op een speelse manier geven professionals betekenis aan het kwaliteitskader. Ruim 180 dobbelspellen hebben hun plek gevonden in Verpleeghuiszorg. De pagina met de online-versie van het spel werd 11.846 keer bekeken.

11.846

## CORONAWEGWIJZER

In de coronacrisis is de CoronaWegwijzer ontwikkeld. De wegwijzer bestond uit een bundeling van officiële richtlijnen en protocollen, tools en hulpmiddelen, onderzoek van academische werkplaatsen en verhalen. De wegwijzer werd in totaal 62.545 keer geraadpleegd.

62.545

## ANDERE VEELBEKEKEN PAGINA'S

Methodisch werken:	19.103	Toekomst verpleeghuiszorg:	6.769
Technologie:	17.550	Werken met plezier:	5.367



## Top 5 posts op LinkedIn en Facebook

### in LinkedIn

1. Epke Zonderland als arts in het verpleeghuis – 81308 impressies / 1636 likes
2. Barbier in het verpleeghuis – 41586 impressies / 746 likes
3. Eenduidige werkwijze dienst – 37390 impressies / 542 likes
4. Praatplaat samenwerking eerste contactpersoon - 34787 impressies / 540 likes
5. Praatplaat aandacht voor eten en drinken – 34638 impressies / 717 likes

### f Facebook

1. Kijktip viervoeters in de zorg – 46934 impressies / 298 likes
2. Applaus voor medewerkers in de zorg – 27868 impressies / 91 likes
3. Escaperoom mobiele verwarring – 21825 impressies / 145 likes
4. Zinnige dagbesteding bij dementie – 20648 impressies / 50 likes
5. PDL in het verpleeghuis – 16136 impressies / 93 likes

### Top-5 YouTube-video's

1. Methodisch werken in het verpleeghuis – 5397 views
2. Technologieën in de zorg: Raizer – 2621 views
3. Technologische toepassingen bij Zorggroep Tangenborgh – 1880 views
4. Bewegen met Azmi en Fred – 1842 views
5. Uitlegvideo Scan Kwaliteitskader – 1571 views

### Bekijk de aftermovie van het Waardigheid en trots congres 2022



## Congressen en bijeenkomsten

### Congressen

Binnen het programma WOL zijn drie landelijke congressen georganiseerd: een fysiek congres in 2019, een online congres in 2021 en een congres in hybride vorm in 2022. In 2020 was er geen congres in verband met het coronavirus. Het doel van de congressen was om verbinding te creëren, kennis te verspreiden, en 'leren en ontwikkelen' te stimuleren. De congressen boden een combinatie van inhoud, uitwisseling en gezelligheid.

### Congres Thuis in het Verpleeghuis 2019

1 jul '19 fysiek ± 2150

#### Thema's:

1. meer tijd en aandacht voor de bewoner
2. voldoende en enthousiaste zorgverleners
3. voortdurend leren en innoveren

7,7  
Gemiddelde  
beoordeling

### Waardigheid en trots congressen 2021

15, 22, 29 nov '22 & 6 dec '21 online ± 1575

#### Thema's (elk congres richtte zich op één thema):

1. persoonsgerichte zorg
2. werken met plezier
3. innoveren en leren
4. toekomst verpleeghuiszorg

8,1  
Gemiddelde  
beoordeling

### Waardigheid en trots congres 2022

4 jul '22 fysiek en online ± 1275

#### Thema's:

1. kwaliteit van zorg
2. thuis zolang het kan
3. omgaan met personeelskrapte
4. slimmer werken en technologie

7,8  
Gemiddelde  
beoordeling



## Themabijeenkomsten en SPOT-ON-weken

Naast de congressen zijn er diverse (online) bijeenkomsten georganiseerd over thema's uit het kwaliteitskader. Deze bijeenkomsten gingen bijvoorbeeld over de samenwerking met naasten en vrijwilligers, een zinvolle daginvulling, goed werkgeverschap en de inzet van personeel. Om medewerkers nog gericht te inspireren en motiveren om met thema's aan de slag te gaan is vanaf 2021 gestart met de zogenoemde SPOT ON-weken. Hierbij stond maandelijks een thema centraal waarover gedurende een week (online) kennis werd verspreid en (online) bijeenkomsten werden georganiseerd. Tijdens de SPOT-ON-weken zijn in totaal 33 (online) bijeenkomsten georganiseerd met in totaal ruim 2.000 deelnemers. De SPOT-ON-bijeenkomsten zijn in 2022 geëvalueerd en gemiddeld beoordeeld met een 7.8.



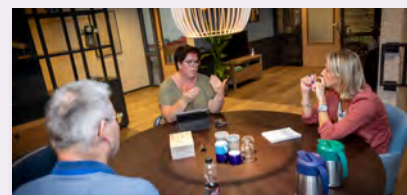
## Hoogtepunten SPOT-ON bijeenkomsten



### AAN DE SLAG MET BEKOSTIGING VAN TECHNOLOGIE

Zorgtechnologie, business cases, kwaliteitsgelden: voor veel zorgmedewerkers is dit geen dagelijkse kost. De zorg verandert snel en zorgtechnologie speelt daar een rol in. Zo ook, de financiering hiervan. Deelnemers gingen in op dit onderwerp.

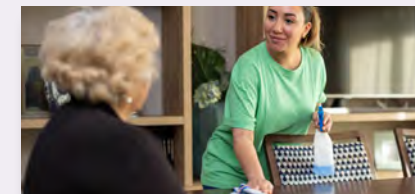
25-02-'21



### INSPIRATIESESSIE METHODISCH WERKEN

Methodisch werken is een hulpmiddel om goede zorg te kunnen leveren en draagt bij aan werkplezier. Hoe zorg je ervoor dat methodisch werken een vast onderdeel wordt in het dagelijks werk? Die vraag stond centraal in de inspiratiesessie.

21-04-'22



### EXPERTSESSIE 'SCHOON IN DE ZORG'

Een schone werkomgeving in de dagelijkse praktijk is niet altijd even vanzelfsprekend. Schoonmaken is een vak apart waarbij samenwerking belangrijk is. Waar moet je als zorgprofessional op letten? Hoe ga je om met knelpunten. Daar ging de expertsessie op 29 april 2021 over.

29-04-'21



### GELIJKWAARDIG SAMENWERKEN MET INFORMELE ZORG

Steeds meer zorgorganisaties gaan intensiever samenwerken met naasten en vrijwilligers. Voor het behoud van duurzame en mensgerichte zorg aan kwetsbare ouderen. Waarom is het noodzakelijk om gelijkwaardig samen te werken? Hoe richt je die samenwerking in? Daar ging de webinar op 22 november over.

22-11-'22

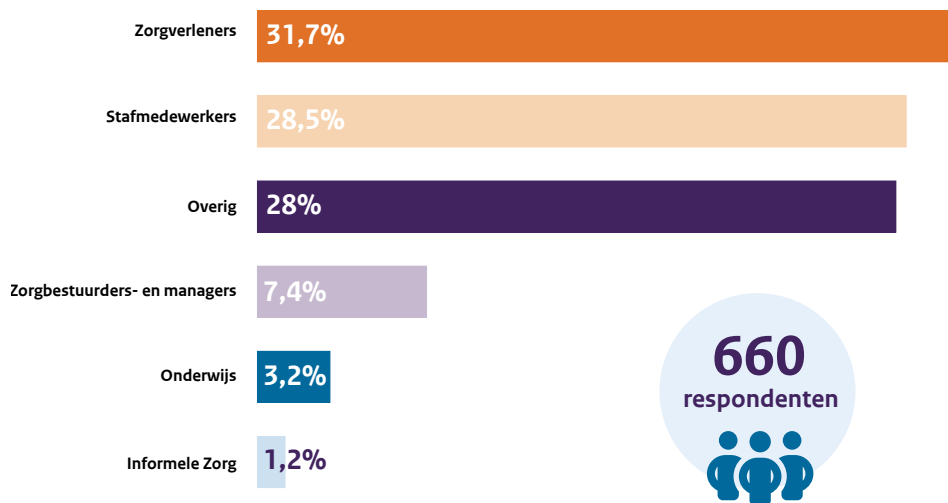
# Congressen en bijeenkomsten: een overzicht (van thema's)



## Evaluatie van de bijeenkomsten

Van de deelnemers aan de congressen en themabijeenkomsten was iets meer dan de helft (51%) afkomstig van locaties die ook ondersteuning kregen vanuit het programma WOL. Op basis van het 'openbaar databestand verpleeghuiszorg' [8] van Zorginstituut Nederland is met de bijeenkomsten naar schatting 70% van alle verpleeghuisorganisaties in Nederland bereikt. In 2022 gaven 667 bezoekers (33% van het totaal aantal bezoekers) in een enquête hun mening over de bijeenkomsten. Hieruit bleek dat voornamelijk zorgverleners en stafmedewerkers de bijeenkomsten hebben bezocht (figuur 7).

Figuur 7: Functies van deelnemers aan de congressen en themabijeenkomsten.



Van alle bezoekers die de enquête invulden gaf 90% aan de bijeenkomst aan te bevelen bij collega's. Ruim 80% van hen sprak de intentie uit om de kennis uit de bijeenkomsten toe te passen in het dagelijkse werk, waarvan een ruime meerderheid dacht hier ook in te zullen slagen (figuur 8).

Figuur 8: Ervaren effect van de congressen en bijeenkomsten op het handelen van medewerkers.

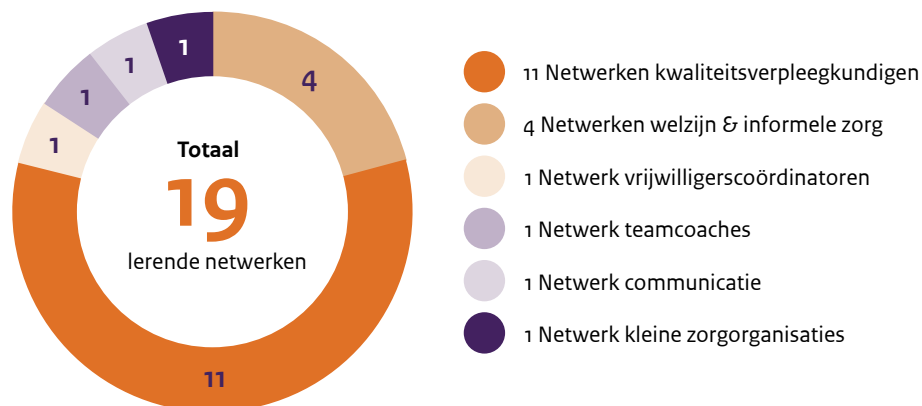


## Lerende netwerken

De lerende netwerken zijn informele verbanden van medewerkers uit verschillende organisaties met een vergelijkbare functie, die kennis en ervaringen uitwisselen en zo van elkaar leren. Binnen het programma WOL zijn in totaal negentien lerende netwerken gestart, die nog steeds actief zijn (figuur 9). Het merendeel van de netwerken is gericht op kwaliteitsverpleegkundigen. De netwerken komen ongeveer zes keer per jaar online of fysiek bij elkaar, waarbij de deelnemers zelf de bijeenkomst inhoudelijk voorbereiden.

Aan een lerend netwerk nemen een of twee medewerkers van zo'n zeven tot tien organisaties deel; dit zijn vaak dezelfde medewerkers. In totaal worden met de netwerken meer dan 200 zorgprofessionals van 138 verschillende zorgorganisaties bereikt. Op basis van het 'openbaar databestand verpleeghuiszorg' van Zorginstituut Nederland uit 2021 [8] beslaat dit aantal 27.8% van alle verpleeghuisorganisaties in Nederland. Bijna de helft van de organisaties die deelnemen aan een lerend netwerk (49%) kregen geen ondersteuning vanuit het programma.

Figuur 9: De verschillende lerende netwerken binnen het programma Waardigheid en trots op locatie.



*'Ik voel mij minder alleen door naar de ervaringen van anderen te luisteren. Ik neem dit als persoon mee in mijn dagelijkse werk. Door deelname wordt het mij duidelijk dat wij het allemaal best goed doen in onze organisatie. Dit deel ik graag met mijn collega's. Ik merk dat ik veel trotser en positiever in mijn werk sta door te focussen op wat goed gaat. Ik heb veel energie en straal dit uit naar mijn collega's.'*

**-Ervaring van een kwaliteitsverpleegkundige**

## Evaluatie van de lerende netwerken

In 2022 vroegen we 60 deelnemers (30% van de ruim 200 deelnemers in totaal) in een enquête naar hun ervaringen met de lerende netwerken. Alle deelnemers die een enquête invulden gaven aan dat ze deelname aan een lerend netwerk aan zouden bevelen bij collega's. Zij benoemden hierbij dat ze door hun deelname op waardevolle ideeën komen, meer werkplezier ervaren, een ruimere blik hebben en dat ze zich sterken voelen in hun vak. Zij benoemden de volgende ontwikkelpunten voor de lerende netwerken:

- meer inhoudelijke diepgang;
- deskundigen en experts uitnodigen;
- elkaar ook vinden buiten de bijeenkomsten;
- centraal platform om documenten te delen.

Een ruime meerderheid van de deelnemers die een enquête heeft ingevuld geeft aan dat zij dankzij hun deelname aan het lerende netwerk nieuwe ideeën hebben kunnen toepassen in de praktijk. Over het ervaren effect van de lerende netwerken zijn negen verdiepende interviews gehouden met medewerkers vanuit alle soorten netwerken. De resultaten hiervan zijn samengevat in [een infographic](#).



## 2.3 Activiteiten rondom corona en infectiepreventie

### Belangrijkste bevindingen corona en infectiepreventie

- De toegenomen behoefte aan corona-informatie vanuit het veld zorgde in 2020 voor een piek van ruim 650.000 bezoekers op de website.
- De CoronaWegwijzer gaf verpleeghuisorganisaties inzicht in hoeverre zij handelden volgens de geldende richtlijnen. De CoronaWegwijzer werd in totaal ruim 60.000 keer geraadpleegd.
- Gedurende de pandemie ontvingen 75 organisaties coronaondersteuning vanuit het programma, dat is 15.1% van alle verpleeghuisorganisaties in Nederland. Het ging in totaal om 396 locaties.
- In 2022 zijn in totaal 47 trajecten vanuit 44 organisaties gestart met ondersteuning vanuit het project 'Samen Werken aan Infectiepreventie' (SWIPE).

### Kennis, tools en handvatten rondom corona

Vanuit het programma Waardigheid en trots op locatie (WOL) is vanaf het begin van de coronacrisis kennis ontwikkeld en gedeeld over de gevolgen van de coronapandemie voor verpleeghuizen. Via de Vilans-kennispleinen en via de website van het programma werd snel en op maat gecommuniceerd, passend bij de vraagstukken vanuit het veld. De toegenomen behoefte aan corona-informatie vanuit het veld zorgde in 2020 voor een piek van ruim 650.000 bezoekers aan de website (zie 2.2). De kennisontwikkeling en -verspreiding rondom corona had drie inhoudelijke speerpunten:

- Voor de doelgroep relevante (beleids)informatie delen
- Kennis, instrumenten, tips, handreikingen, inspiratie- en praktijkvoorbeelden aanreiken
- Vragen beantwoorden en meedenken over dilemma's van medewerkers en management.

In de kennisontwikkeling en -verspreiding rondom corona werd samengewerkt met de kenniscoalitie 'Samen leren'. Deze kenniscoalitie was een verbinding tussen het programma WOL, de academische werkplaatsen ouderenzorg, ActiZ, GGD Nederland en de regionale zorgnetwerken Antibiotica Resistentie. De coalitie richtte zich op het beschikbaar stellen van eenduidige informatie rondom corona voor verpleeghuislocaties.

In juni 2020 werd de CoronaWegwijzer gepubliceerd op de website van het programma en op de websites van Zorg voor Beter en Vilans (zie 2.2). Met deze wegwijzer konden verpleeghuizen snel op organisatieniveau in beeld krijgen in hoeverre zij handelden volgens de geldende richtlijnen, met daarbij verwijzingen naar informatie over vijftien specifieke coronaonderwerpen. Het ging dan om onderwerpen als bezoek en sociaal contact, werkdruk bij personeel, en preventie en persoonlijke bescherming. De CoronaWegwijzer werd in totaal 62545 keer geraadpleegd. Het bijbehorende bericht over de bezoekregeling in verpleeghuizen werd 21807 keer bekeken. Ook informatie en tips over 'dagbesteding bieden tijdens corona' en 'eenzaamheid bestrijden' waren populair.

Om alle publicaties voor medewerkers in verpleeghuizen makkelijk vindbaar te maken had de website een speciaal coronadossier. De informatie in dit dossier was geordend volgens de thema's in de wegwijzer. In aanvulling op de wegwijzer is ook de CoronaAudit ontwikkeld om inzicht te krijgen in de uitwerking van het coronabeleid voor medewerkers, teams of afdelingen. De audit werd in september 2020 op de website gepubliceerd en is 3090 keer bekeken en 2953 keer gedownload.

### Top 5 meest bekeken coronagerelateerde pagina's:

1. CoronaWegwijzer - 62545 views
2. Bezoekregeling verpleeghuizen corona - 34826 views
3. Epke Zonderland als arts in verpleeghuis - 30957 views
4. Tips over omgaan met corona - 18792 views
5. Tips voor dagbesteding tijdens corona - 13799 views

Ga naar het coronadossier



## Coronaondersteuning door externe coaches

In juli 2020 is binnen het programma WOL gestart met gerichte ondersteuning van verpleeghuisorganisaties bij hun corona-aanpak. De ondersteuning duurde maximaal vier maanden, afhankelijk van de vraagstukken binnen de organisatie. Voor de coronaondersteuning zijn dertig coaches getraind en ingezet. De ondersteuning was gericht op vraagstukken met betrekking tot het voorkomen van besmettingen of het snel en goed inspelen op een nieuwe uitbraak. Het kon ook gaan om ondersteuning bij andere vraagstukken rondom corona, zoals anderhalvemeter-zorg, cohortering, end-of-life care of personele vraagstukken.

Anders dan bij de reguliere ondersteuning werd ter voorbereiding op de coronaondersteuning geen scan uitgevoerd. In plaats daarvan ging men met de CoronaWegwijzer na of de organisatie werkte volgens de actuele coronarichtlijnen en -kennis. De wegwijzer werd ook gebruikt om de voortgang van de ondersteuning in beeld te brengen. Gedurende de pandemie ontvingen 75 organisaties coronaondersteuning vanuit het programma WOL, dit is 15,1% van alle verpleeghuisorganisaties in Nederland. Dertien van deze organisaties ontvingen geen reguliere ondersteuning vanuit het programma. Het ging in totaal om 396 locaties.

*'We hebben veel geleerd, van de wegwijzer én van de review die de Waardigheid en trots-coach maakte over hoe we de eerste golf hebben doorstaan. Eerder en breder communiceren met bewoners en familie is een belangrijke les. Het ondersteuningstraject heeft overzicht en vertrouwen gebracht'.*  
- **Bestuurder**

*'Door de coronaondersteuning van Waardigheid en trots op locatie weet iedereen nu precies wat hij moet doen of waar hij de informatie kan vinden'*  
- **Interim-bestuurder**

## Samen werken aan infectiepreventie

Als doorontwikkeling van de coronaondersteuning is in januari 2022 gestart met het project 'Samen werken aan infectiepreventie' (SWIPE). Doel van het project is om zorgprofessionals in verpleeghuizen te stimuleren en te ondersteunen bij duurzame gedragsverandering op het gebied van infectiepreventie. In het project SWIPE werkt het programma samen met Verenso, ActiZ en V&VN. Het project bestaat uit een aanpak gericht op organisaties, en activiteiten van de koepelorganisaties gericht op de eigen achterban. De activiteiten en resultaten van het project SWIPE over 2022 zijn recent beschreven in een rapportage en een [infographic](#) [5, 11]. Hieronder gaan we kort in op de belangrijkste opbrengsten van de organisatiegerichte aanpak, welke werd uitgevoerd vanuit het programma WOL (zie 1.4).

In 2022 zijn in totaal 47 trajecten vanuit 44 organisaties gestart met ondersteuning vanuit SWIPE. Van deze 44 organisaties namen er elf ook deel aan het programma WOL, één aan de coronaondersteuning en vier aan beide. Eind 2022 zijn nog eens 25 organisaties geworven voor deelname aan het vervolg van SWIPE in 2023. In de SWIPE-trajecten wordt onder andere gewerkt aan de rol van de aandachtsvelders, aan de zichtbaarheid van deskundigen in de organisatie en aan het aanpassen van beleid en regels in de organisatie.

De kennisverspreiding binnen SWIPE gebeurde via de website van het programma en via de website van Zorg voor Beter. Het onderdeel infectiepreventie had bijna 20.000 bezoekers op de website van het programma en ruim 260.000 op de website van Zorg voor Beter. De 'wegwijzer infectiepreventie' werd daarbij 1224 keer gedownload. Naast de online kennisverspreiding werden er ook verschillende bijeenkomsten georganiseerd met als doel om kennis uit de ondersteuningstrajecten en goede voorbeelden uit de sector breed te delen. Dit gebeurde onder andere op het Waardigheid en trots congres en tijdens de SPOT-ON-week infectiepreventie in september 2022.



## 2.4 Verdiepend onderzoek binnen het programma

Binnen het programma Waardigheid en trots op locatie (WOL) is onderzoek gedaan naar werkzame elementen voor een goede kwaliteit van zorg en voor kwaliteitsverbetering in verpleeghuisorganisaties.

### Randvoorwaarden voor kwaliteit van zorg

**Vraag:** Welke randvoorwaarden zijn het meest bepalend voor een goede kwaliteit van zorg?

**Aanpak:** Analyse van de data uit de Scan Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg.

**Uitkomsten:** Het thema 'leren en verbeteren' was de sterkste voorspeller van een goede kwaliteit van zorg. Vooral 'voldoende overleg momenten', 'een cultuur van leren en verbeteren' en 'het gebruik van het kwaliteitsmanagementsysteem' bleken erg belangrijk te zijn. Ook de thema's 'personeelssamenstelling' en 'gebruik van informatie' waren sterke voorspellers. Het ging hierbij met name om 'een goede samenwerking in teams', 'deskundig personeel' en 'het ervaren van werkplezier' (personeelssamenstelling) en om 'het gebruik van cliëntervaringen om de zorg te verbeteren', 'het verminderen van administratieve lasten' en 'de beschikbaarheid van (stuur)informatie ten behoeve van leren en verbeteren' (gebruik van informatie).

#### Meer lezen?

- Onderzoek 500 verpleeghuislocaties: randvoorwaarden voor goede kwaliteit van zorg. - [Waardigheid en trots](#)

### Goed werkgeverschap en werkplezier / behoud van medewerkers

**Vraag:** Welke onderdelen van 'goed werkgeverschap' zijn het meest belangrijk voor werkplezier en het behoud van medewerkers?

**Aanpak:** Analyse van de data uit de zelfanalysevragenlijst.

**Uitkomsten:** Een goede samenwerking in teams bleek het sterkst bij te dragen aan meer werkplezier en aan minder verloop en ziekteverzuim. Andere belangrijke factoren waren gezamenlijke reflectie, het leren van ervaringen en een betrokken en ondersteunend bestuur en management.

#### Meer lezen?

- Wel geluisterd maar niet gehoord. *Zeggenschap vraagt om leiderschap* - [Zorgvisie](#).
- Onderzoek 500 verpleeghuislocaties: *Goede teamsamenwerking belangrijk voor behoud medewerkers* - [Waardigheid en trots](#).

### Evaluatie van de Scan Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg

**Vragen:** Wat heeft het gebruik van de Scan Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg locaties opgeleverd? Wat zijn belangrijke randvoorwaarden en beperkingen in het scanproces? In hoeverre kunnen en willen locaties de scan zelfstandig gebruiken?

**Aanpak:** Interviews onder scanners en locatiemedewerkers.

**Uitkomsten:** De scan wordt gebruikt om inzicht te creëren, het kwaliteitsbewustzijn op de locatie te vergroten en met de uitkomsten een verbeterproces in gang te zetten. Vanwege de tijd en inspanning die het scanproces vraagt, is voldoende motivatie en draagvlak een vereiste. De scan kan worden gezien als startmotor van het leer- en verbeterproces, waar de locatie (al dan niet zelfstandig) een vervolg aan moet geven.

#### Meer lezen?

- Scan Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg waardevol voor verbeteren kwaliteit - [Waardigheid en trots](#).
- 'Kwaliteitsverbetering als een gezamenlijke opgave, Artikel TSG – [evaluatie van een kwaliteitsinstrument in de verpleeghuiszorg](#)'.

### Kenmerken van de lerende organisatie

**Vragen:** Wat zijn de belangrijkste kenmerken van en bevorderende en belemmerende factoren voor de lerende organisatie? Hoe krijgt de lerende organisatie in de dagelijkse praktijk vorm?

**Aanpak:** Narratieve (verhalende) interviews onder coaches en medewerkers, systematisch literatuuronderzoek, en praktijkgericht onderzoek volgens de [effectenkaart](#).

**Uitkomsten:** Op basis van bestaande theorieën en ervaringen uit het programma is een voorlopig model van kenmerken van de lerende organisatie in het verpleeghuis opgesteld. Dit model wordt gebruikt als startpunt voor verdere analyses.

#### Meer lezen?

- Aandacht voor leren in 6 inzichten - [Waardigheid en trots](#).
- Omzien naar elkaar vraagt om lerende, reflexieve zorgorganisaties - [Skipr 2022](#).



# Hoofdstuk 3: Reflectie op de resultaten van het programma

## 3.1 Reflectie op de resultaten

Deze rapportage beschrijft de resultaten van het programma Waardigheid en trots op locatie (WOL), dat plaatsvond tussen 2018 en 2023. In dit hoofdstuk reflecteren we op de resultaten in relatie tot de uitgangspunten en doelstellingen van het programma.

Het programma WOL was onderdeel van het bredere programma 'Thuis in het Verpleeghuis' [1], waarmee het ministerie van volksgezondheid, welzijn en sport (VWS) beoogde 'de beweging naar verdere verbetering van de verpleeghuiszorg' in gang te zetten. VWS wilde hiermee zorgen voor 'voldoende tijd, aandacht en goede zorg voor bewoners'. Het programma droeg bij aan deze doelstellingen via maatwerkondersteuning aan locaties bij de implementatie van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg [2] en door kennisverspreiding en -uitwisseling via de website, sociale media, nieuwsbrief, bijeenkomsten en lerende netwerken.

Uitgangspunten bij de ondersteuning en kennisverspreiding vanuit het programma waren het vergroten van bewustwording, inzicht, en motivatie bij medewerkers om beter te voldoen aan het kwaliteitskader en het versterken van de cultuur van leren en verbeteren op de locatie. Een uitgebreide scan diende hierbij als basis voor een plan van aanpak op maat van de locatie. Toen begin 2020 de coronapandemie uitbrak is daar vanuit het programma op ingespeeld door actuele kennis te ontwikkelen en verspreiden en door ondersteuning te bieden aan verpleeghuislocaties bij urgente coronavraagstukken.

“  
**Door de brede focus heeft het programma een groot bereik weten te realiseren**  
”

### Beweging naar verdere verbetering van de verpleeghuiszorg

Het programma WOL bouwde voort op de ervaringen van de eerdere programma's 'In voor Zorg!' (lvZ!; 2009 – 2017) [3] en 'Waardigheid en trots' (W&t; 2016 – 2019) [4]. Anders dan lvZ! en W&t was het programma WOL echter gericht op kwaliteitsverbetering over de hele breedte van de verpleeghuissector. Met deze brede focus heeft het programma een groot bereik weten te realiseren: ruim 500 locaties kregen maatwerkondersteuning, met betrokkenheid van meer dan 50.000 medewerkers. De congressen hadden, ook online in coronatijd, een groot aantal bezoekers, zelfs ruim 2000 in 2019. Aan de themabijeenkomsten nam naar schatting 70% van alle verpleeghuisorganisaties in Nederland deel. Net als bij de lerende netwerken kreeg ongeveer de helft hiervan geen ondersteuning vanuit het programma.

Met de programma's WOL en W&T samen zijn ongeveer 54.000 bewoners bereikt; dit is bijna 45% van alle bewoners in verpleeghuizen.

Uit de scans kwam naar voren dat op alle acht thema's van het kwaliteitskader gemiddeld een significante verbetering behaald is. Daarbij was een duidelijke verschuiving te zien van rode en oranje scores ('kwaliteit voldoet niet' of 'aandachtspunten'), naar gele en lichtgroene scores ('kwaliteit gedeeltelijk op orde' of 'kwaliteit op orde'). Uit deze resultaten, in combinatie met de bereikcijfers, blijkt dat het programma heeft bijgedragen aan de beoogde 'beweging naar verdere verbetering van de verpleeghuiszorg'.

Ondanks deze positieve resultaten laten de eindscans ook nog veel ruimte zien voor verbetering. Bij bijna alle thema's, met uitzondering van 'persoonsgerichte zorg' en 'veiligheid', scoorde ruim de helft van de locaties na afloop van het traject nog geen groen of donkergroen. Dit kan mede te maken hebben met de opzet van de scan als zelfevaluatie-instrument. Uit een verdiepend onderzoek naar de scan [12] kwam naar voren dat de themascores na het kwaliteitsgesprek vaak naar beneden werden bijgesteld ten opzichte van de zelfanalyse- vragenlijst. Deze bevinding laat zien dat naarmate er meer over kwaliteit wordt nagedacht en wordt gesproken, men kritischer wordt over het eigen handelen. Deze toename in kwaliteitsbewustzijn vertaalt zich in lagere scores op de scan. Desondanks lieten alle thema's een duidelijke vooruitgang zien.

“  
**Op alle acht thema's van het kwaliteitskader is een significante verbetering behaald**

## Voldoende tijd, aandacht en goede zorg voor bewoners

Voor het ministerie van VWS was het creëren van voldoende tijd, aandacht en goede zorg voor bewoners een belangrijk uitgangspunt voor het verbeteren van de kwaliteit van zorg. De zorginhoudelijke thema's van het kwaliteitskader, 'persoonsgerichte zorg', 'wonen en welzijn' en 'veiligheid', dienden hiervoor als graadmeter. Uit de scans bleek dat op alle drie deze thema's significante verbeteringen zijn gerealiseerd. Dit sluit aan bij de nadruk die hierop is gelegd in het programmaplan van 'Thuis in het Verpleeghuis' [1]. De verbeteringen waren het grootst op de thema's 'persoonsgerichte zorg' en 'veiligheid'. Op het thema 'wonen en welzijn' werd een veel minder grote vooruitgang geboekt. Ondanks de verbeteringen scoorde ongeveer een derde van de organisaties na afloop van het programma nog geen groen of donkergroen op de thema's 'persoonsgerichte zorg' en 'veiligheid'. Bij 'persoonsgerichte zorg' scoorden vooral de onderwerpen over het centraal stellen van de wensen en behoeften van bewoners nog lager (zie bijlage). Dit kan worden verklaard doordat

deze onderwerpen een vaak drastische aanpassing vragen in het denken en handelen van medewerkers, bewoners en naasten. Een dergelijke gedragsverandering kost meer tijd, moeite en ondersteuning dan het aanpassen van een meer concreet onderwerp als 'binnen zes weken een zorgleefplan opstellen'. Bij het thema 'veiligheid' bleek het 'opvolgen van incidenten' een blijvend aandachtspunt. Het ging daarbij niet alleen om het incident zelf, maar juist ook om het leren en verbeteren in teams: kritisch nadenken met elkaar waar dingen beter kunnen en hoe fouten kunnen worden voorkomen.

De beperkte verbetering op het thema 'wonen en welzijn' kan worden verklaard door de coronacrisis: door ziekte en uitval was er minder ruimte voor welzijn en een zinvolle dagbesteding, vrijwilligers en mantelzorgers mochten niet langskomen, en aanpassingen aan gebouwen of woonruimtes, welke sowieso niet of nauwelijks te beïnvloeden zijn vanuit het programma, moesten wachten. Op het onderwerp 'familieparticipatie', dat bij aanvang van het programma al relatief laag scoorde, was zelfs een kleine achteruitgang te zien (zie bijlage). Dit resultaat maakt duidelijk dat het voor medewerkers, ook los van de invloed van corona, nog lastig is om de samenwerking met familie op een goede manier vorm te geven.

“  
**De thema's 'veiligheid', 'persoonsgerichte zorg' en 'leren en verbeteren' lieten de grootste vooruitgang zien**



## Implementatie van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg

Na afloop van het programma was op alle acht de thema's van het kwaliteitskader gemiddeld een significante verbetering te zien. Dit resultaat sluit aan bij de doelstelling van het programma WOL om verpleeghuislocaties te ondersteunen bij de implementatie van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg. Naast de thema's 'veiligheid' en 'persoonsgerichte zorg' lieten ook de thema's 'leiderschap' en 'leren en verbeteren' een grote vooruitgang zien. Uit aanvullend onderzoek bleek bovendien dat deze thema's direct verband houden met een goede kwaliteit van zorg en ook met behoud van personeel en werkplezier.

Het thema personeelssamenstelling liet gemiddeld een minder grote verbetering zien en bij ongeveer de helft van de deelnemende locaties scoorde het thema na afloop van het traject nog onvoldoende (rood of oranje). Dit beeld is passend bij de huidige context van krapte op de arbeidsmarkt, een hoog ziekteverzuim, groot verloop en een hoge werkdruk in de zorg [13]. Daarnaast was ook de corona-epidemie van grote invloed op de inzetbaarheid van personeel. Dit beeld werd bevestigd in een rapportage van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) over de periode 2017 – 2021 [14]. Op basis van toezichtbezoeken concludeerde de IGJ dat in veel organisaties niet voldoende medewerkers werden ingezet of dat niet voldoende deskundigheid beschikbaar was. Deze beperkingen in de personele bezetting blijken bij deelnemers aan het programma echter niet in de weg te hebben gestaan van meer persoonsgerichte en veilige zorg. In tegendeel, op deze thema's werden, ondanks de personele krapte, de grootste verbeteringen gerealiseerd.

Ook de randvoorwaardelijke thema's 'gebruik van hulpmiddelen' en 'gebruik van informatie' lieten een verbetering zien, hoewel in meer beperkte mate. Bij 'gebruik van hulpmiddelen' scoorde na afloop van het programma slechts een derde van de locaties groen of donkergroen ten aanzien van 'mogelijkheden voor de inzet van (vernieuwende) technologie'. Dit resultaat laat zien dat de inzet van technologie nog extra aandacht vraagt. Bij 'gebruik van informatie' gaat het om onderwerpen als het benutten van cliëntervaringen voor het verbeteren van de zorg en de beschikbaarheid van betrouwbare en actuele sturingsinformatie. Dit datagedreven werken is een belangrijk startpunt voor leren en verbeteren in teams en in de organisatie. Hierbij aansluitend bleek het thema 'gebruik van informatie' in aanvullend onderzoek de belangrijkste voorspeller voor kwaliteit van zorg.

## Het vergroten van inzicht, bewustwording en motivatie bij medewerkers

Een eerste uitgangspunt van het programma WOL was dat met de activiteiten werd bijgedragen aan inzicht, bewustwording en motivatie bij medewerkers om beter te voldoen aan het kwaliteitskader. Hierbij passend gaven geïnterviewden in de evaluatie van 'Thuis in het Verpleeghuis' [7] aan dat het programma had geleid tot bewustwording van kwaliteit bij zorgaanbieders en tot een gedragen beeld van waar locaties nog werk te doen hebben. Deze bevindingen sluiten aan bij het onderzoek naar de Scan Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg [12]: scanners en locatiemanagers benoemden dat de scan bijdraagt aan inzicht hoe de locatie ervoor staat ten opzichte van het kwaliteitskader en aan bewustwording dat verbetering nodig is. Dit kwaliteitsbewustzijn versterkt de motivatie om veranderingen ook daadwerkelijk door te voeren.

Naast de scan droegen ook de maatwerkondersteuning door externe coaches en de kennisverspreiding bij aan inzicht, bewustwording en motivatie bij medewerkers. Uit de evaluatie van 'Thuis in het Verpleeghuis' [7] kwam naar voren dat locaties veelal blij en tevreden waren met de coaching, omdat het hier in de sector zelf vaak aan ontbreekt. In de eerdere programma's IvZ! en W&T bleken locaties de coaches vooral te waarderen om hun scherpe en objectieve 'blik van buiten', om de kennis en ervaringen die zij inbrengen vanuit andere trajecten en om hun rol van 'spiegel' of klankbord [3, 4]. Tegelijk bestaat het gevaar dat de inzet van externe deskundigheid aanbieders ontmoedigt om zelf blijvend aan de slag te gaan met kwaliteit en om dit goed te borgen in hun organisatie [7].

Met de kennisverspreiding binnen het programma werden praktijkvoorbeelden, ervaringen, tips, tools en instrumenten over het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg gericht gedeeld met deelnemers en niet-deelnemers. Daarnaast werd kennis gedeeld over overstijgende thema's als corona, technologie en methodisch werken. De aanname was dat deze kennis verpleeghuislocaties en medewerkers de juiste handvatten gaf om beter te gaan voldoen aan het kwaliteitskader. Deze aanname werd ondersteund door de evaluatie van het programma IvZ! [3], waarin het ophalen en delen van kennis uit het veld als belangrijk werkzaam element werd gezien. De hoge bereikcijfers van de website en bijeenkomsten laten zien dat met de kennisverspreiding in het programma goed werd aangesloten op de behoeftes van medewerkers. Bovendien bleek uit de evaluaties van de lerende netwerken en bijeenkomsten dat deelnemers de opgedane kennis weten toe te passen in de praktijk.

▼▼  
**De scan, maatwerkondersteuning en kennisverspreiding droegen bij aan inzicht, bewustwording en motivatie bij medewerkers**  
▼▼

## Het versterken van de cultuur van leren en verbeteren

Een tweede uitgangspunt van het programma WOL was dat werd ingezet op het versterken van de cultuur van leren en verbeteren binnen deelnemende locaties. Dit sloot aan bij de nadruk die in het kwaliteitskader werd gelegd op leren en verbeteren als basis voor het continu werken aan een betere kwaliteit [2]. De resultaten laten zien dat deze focus door de deelnemers is omarmd: het thema 'leren en verbeteren' liet gemiddeld de grootste verbetering zien. Het gaat hierbij om onderwerpen als het hebben van een organisatiecultuur van leren en verbeteren, het leren van ervaringen en gezamenlijke reflectie in teams. Passend bij de aandacht voor leren en verbeteren werd het 'kennisdossier methodisch werken' op de website van het programma veelvuldig geraadpleegd. Dit dossier bood praktische informatie om leren en verbeteren te integreren in het dagelijks werk.

Ondanks de gemiddeld grote verbetering scoorde bijna driekwart van de deelnemers aan het einde van het traject nog geen groen of donkergroen op het thema 'leren en verbeteren'. Ook liet het thema 'gebruik van informatie', een belangrijk startpunt voor leren en verbeteren, een beperkte vooruitgang zien. Deze resultaten sluiten aan bij de evaluatie van het programma 'Thuis in het Verpleeghuis' [7], waaruit naar voren kwam dat leren en verbeteren als continu proces nog aandacht vraagt. Aanvullend onderzoek naar 'de lerende organisatie' geeft inzicht in factoren die een rol spelen bij leren en verbeteren en daarmee bij duurzaam werken aan kwaliteit [15]. Het blijkt daarbij belangrijk om voldoende aandacht te hebben voor de zogenoemde 'zachte factoren', zoals een goede samenwerking in teams, gezamenlijke reflectie en faciliterende leiderschap, zodat een gezonde cultuur kan ontstaan van samen werken én leren.

Ook in het nieuwe WOZO-programma is een grote rol weggelegd voor leren en verbeteren [16]. Om ook in de toekomst met minder beschikbaar personeel te kunnen voorzien in de zorgvraag van een steeds groter wordende groep ouderen moet de zorg anders worden georganiseerd. Dit doet een dringend beroep op de innovatiekracht en het verandervermogen van verpleeghuisorganisaties. Hier hoort bij dat verpleeghuizen steeds meer de ontwikkeling moeten doormaken naar een lerende organisatie, waarbij leren en verbeteren volledig is ingebed in de cultuur en werkprocessen van de organisatie.



**De resultaten laten zien dat de focus op leren en verbeteren door de deelnemers is omarmd**



## Gevolgen van corona voor het programma

De coronapandemie heeft een grote invloed gehad op de verpleeghuissector, op het programma WOL, en op organisaties in de ouderenzorg en alle betrokkenen daar. Bij het uitbreken van de pandemie was er een acuut kennistekort over het voorkomen van en omgaan met corona, zeker bij kwetsbare doelgroepen zoals ouderen. Hier is door het programma snel en flexibel op ingespeeld door -samen met onder andere mensen uit de zorgpraktijk, ActiZ, koepelorganisaties, en GGD Nederland- actuele en relevante informatie steeds zo snel mogelijk beschikbaar te stellen. Hiermee heeft het programma in alle onrust snel een positie opgebouwd als betrouwbare bron voor diverse vraagstukken rondom corona. Dit blijkt onder andere uit de piek in bereikcijfers op de website ten tijde van corona en het grote aantal personen dat de CoronaWegwijzer heeft gedownload.

De maatregelen rondom corona, waaronder het bezoekverbod in verpleeghuizen, hebben ook veel gevolgen gehad voor de ondersteuning vanuit het programma. Coaches konden alleen online meedenken en door ziekte onder bewoners en medewerkers verschoof de prioriteit binnen organisaties naar de basale zorg. Op sommige plekken waren de sterftcijfers enorm hoog, met grote impact op alle betrokkenen. Organisaties kwamen in de 'overleefstand' te staan, waardoor acties die gepland waren in het kader van het programma moesten worden opgeschoven. Dit heeft in veel organisaties geleid tot vertraging en verlenging van trajecten.

Vanaf juli 2020 is het programma gestart met het ondersteunen van locaties bij urgente coronavraagstukken. De speciaal getrainde coaches brachten actief kennis in, dachten mee over een aanpak ter plaatse en hielpen locaties om bij een nieuwe uitbraak zo goed mogelijk te handelen. Er is door organisaties veelvuldig gebruik gemaakt van de coronaondersteuning, vaak in aanvulling op de reguliere ondersteuning vanuit het programma. Vanaf januari 2022 heeft de coronaondersteuning doorgang gevonden in het project 'Samen werken aan infectiepreventie' (SWIPE) [5, 11]. In dit project, dat doorloopt in 2023, wordt gewerkt aan duurzame gedrags- en organisatieverandering op het gebied van hygiënisch werken en het voorkomen van infecties.



## 3.2 Conclusie

De resultaten zoals beschreven in deze rapportage laten zien dat het programma Waardigheid en trots op locatie, als onderdeel van het programma 'Thuis in het Verpleeghuis', een grote bijdrage heeft geleverd aan 'de beweging naar verdere verbetering van de verpleeghuiszorg', en daarmee aan het welzijn van en goede zorg voor ouderen. Ondanks de invloed van corona lieten deelnemers aan het programma op alle thema's van het kwaliteitskader zichtbare verbeteringen zien. Met de activiteiten is bijgedragen aan inzicht, bewustwording, en motivatie van zorgmedewerkers om beter te gaan voldoen aan het kwaliteitskader en aan het versterken van een cultuur van leren en verbeteren. Tijdens de corona-epidemie heeft het programma bovendien snel en flexibel weten in te spelen op urgente vraagstukken vanuit de praktijk.

Ondanks de stappen die met het programma zijn gezet, laten de resultaten ook nog veel ruimte zien voor verbetering, zowel op het gebied van persoonsgerichte en veilige zorg als van belangrijke condities daarvoor, zoals voldoende en deskundig personeel, samenwerking met familie en naasten, de inzet van technologie, en datagedreven werken. Deze thema's nemen ook in het nieuwe WOZO-programma [16] en in het recent ingediende 'kwaliteitskompas voor de verpleegzorg' [17] een belangrijke positie in als uitgangspunten voor 'passende zorg': zorg die de wensen en behoeften van bewoners centraal stelt, die uitgaat van de eigen ervaren gezondheid en functioneren, en die tot stand komt gezamenlijk met en rondom de bewoner [18].

Duurzaam werken aan kwaliteit en kwaliteitsverbetering is belangrijk om ook in de toekomst passende zorg te kunnen bieden. De ontwikkeling van verpleeghuizen tot lerende organisaties draagt bij aan de behendigheid en wendbaarheid die nodig zijn om de uitdagingen waar de sector voor staat het hoofd te bieden. In lijn met deze ontwikkeling is zowel in het WOZO-programma als in het nieuwe kwaliteitskompas verpleegzorg een grote rol weggelegd voor samen leren, reflecteren en verbeteren [16, 17]. Hiermee is de basis gelegd voor een toekomst waarin leven met waardigheid en werken met trots onverminderd centraal kunnen staan.



**De basis is gelegd voor een toekomst waarin leven met waardigheid en werken met trots onverminderd centraal kunnen staan.**



## Referenties

1. Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Programma Kwaliteit Verpleeghuiszorg. Thuis in het Verpleeghuis: Waardigheid en trots op elke locatie. Den Haag; 2018
2. Zorginstituut Nederland. Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg: samen leren en verbeteren. Diemen; 2017.
3. Sio. Doen wat nodig is: Evaluatieonderzoek In voor Zorg! Utrecht; 2017.
4. Vilans. Aandacht voor kwaliteit. Evaluatie ondersteuningsprogramma Waardigheid en trots voor kwaliteitsverbetering in verpleeghuisorganisaties. Utrecht; 2021.
5. Projectpagina project 'Samen werken aan infectiepreventie' (SWIPE). Beschikbaar via: Samen werken aan infectiepreventie - Waardigheid en trots voor de toekomst
6. Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Vijfde voortgangsrapportage Thuis in het Verpleeghuis. Den Haag; 2021.
7. Kessels & Smit the learning company. Review thuis in het verpleeghuis. Utrecht; 2021.
8. Zorginstituut Nederland. Openbaar databestand Verpleeghuiszorg verslagjaar 2021. Diemen; 2022. Beschikbaar via: Open data Verpleeghuiszorg | Zorginzicht.
9. ActiZ. Personeelssamenstelling verpleeghuizen 2021: visuele weergave. Utrecht; 2022.pdf.
10. ActiZ. Hoe staat het met de wachtlijsten voor verpleeghuizen? Utrecht; 2022.
11. ActiZ, V&VN, Verenso, Vilans en Waardigheid en trots op Locatie. Samen Werken aan Infectiepreventie – resultaten 2022. Utrecht; 2023.
12. Waardigheid en trots op Locatie. Evaluatieonderzoek Scan Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg. Utrecht; 2022.
13. Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd. Stroomversnelling voor krappe arbeidsmarkt in verpleeghuiszorg – uitgebreide rapportage. Utrecht; 2020.
14. Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd. Verpleeghuiszorg in beeld 2017 – 2021. Utrecht; 2022. Beschikbaar via: Verpleeghuiszorg in beeld 2017-2021 | Verpleeghuiszorg | Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (igj.nl)
15. Waardigheid en trots op Locatie. Rapport aandacht voor leren in 6 inzichten. Achtergrondinformatie en hulpmiddelen voor de praktijk. Utrecht; 2022.
16. Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. WOZO Programma: Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen. Den Haag; 2022.
17. Generiek kompas Samen werken aan kwaliteit van bestaan Thuis, in de wijk en in het verpleeghuis. Ingediend bij Zorginstituut Nederland te Diemen, door een brede vertegenwoordiging van betrokken organisaties, o.l.v. L. Bouwmeester. Maart 2023.
18. Zorginstituut Nederland en Nederlandse Zorgautoriteit. Samenwerken aan Passende Zorg: de toekomst is nú. Actieplan voor het behoud van goede en toegankelijke gezondheidszorg. Diemen; November 2020.

# Bijlage:

## Onderwerpscores uit de scan per thema van het kwaliteitskader

### Thema 1. Persoonsgerichte zorg

startscore	eindscore	verschilscore	beschrijving
3,21	3,62	0,41	Aandacht voor bewoners
3,38	3,81	0,43	Zorgleefplan opstellen samen met bewoner
3,19	3,61	0,42	Zorgleefplan binnen zes weken gereed
3,06	3,51	0,45	Zorgleefplan, medewerkers kennen bewoner
2,93	3,38	0,45	Medewerkers verzorgen volgens afspraak in Zorgleefplan
2,98	3,37	0,39	Medewerkers en behandelaren werken goed samen
3,35	3,75	0,40	Zorgleefplan wordt minimaal twee keer per jaar besproken
3,17	3,55	0,38	Wensen en behoeften bewoner zijn leidend voor medewerkers

### Thema 2. Wonen en Welzijn

startscore	eindscore	verschilscore	beschrijving
3,07	3,51	0,44	Aandacht voor levensvragen
2,79	2,75	-0,04	Familieparticipatie: actieve bijdrage
3,56	3,78	0,22	Persoonlijke verzorging bewoners
2,75	2,93	0,18	Hygiëne: schone ruimtes
2,72	3,03	0,31	Zinnige tijdsbesteding en activiteiten
3,03	3,26	0,23	Vrijwilligers: goede samenwerking en duidelijke taken
3,26	3,50	0,24	Tevreden over maaltijden
3,07	3,29	0,22	Leefruimtes passend bij doelgroep

### Thema 3. Veiligheid

startscore	eindscore	verschilscore	beschrijving
3,35	3,80	0,45	Risicosignalering: medewerkers letten op gezondheid bewoners
3,42	3,79	0,37	Medewerkers bieden veilige zorg
3,04	3,58	0,54	Geen drempel voor melden incidenten
2,61	3,17	0,56	Incidenten worden opgevolgd
3,44	3,83	0,39	Bevoegd en bekwaam voor risicovolle handelingen
3,24	3,81	0,57	Medicatie volgens afspraak bewaard en verstrekt
3,06	3,44	0,38	Vrijheidsbeperkende maatregelen (VBM) voorkomen en inzetten
3,35	3,63	0,28	Medewerkers werken hygiënisch
3,71	3,87	0,16	Voedselveiligheid

### Thema 4. Leren en verbeteren van kwaliteit

startscore	eindscore	verschilscore	beschrijving
2,51	3,12	0,61	Reflectie en bespreken wat beter kan
2,77	3,25	0,48	Voldoende overlegmomenten
2,86	3,25	0,39	Zorgmedewerkers kunnen input geven voor kwaliteitsplan en -verslag
2,97	3,47	0,50	Kwaliteitsmanagementsysteem, kwaliteitshandboek en protocollen
2,62	3,20	0,58	Cultuur van leren en verbeteren
2,43	2,50	0,07	Voldoende tijd en ruimte voor deelname aan lerend netwerk

### Thema 5. Leiderschap, governance en management

startscore	eindscore	verschilscore	beschrijving
2,99	3,35	0,36	Organisatie heeft heldere visie
3,23	3,49	0,26	Bestuur en MT sturen op kwaliteit
2,71	3,12	0,41	Leiding is betrokken: meelopen, weten wat er speelt
2,70	3,04	0,34	Leiding is ondersteunend: weten wat medewerkers nodig hebben
2,43	2,79	0,36	Medewerkers kunnen invloed uitoefenen op beleid

### Thema 6. Personeelssamenstelling

startscore	eindscore	verschilscore	beschrijving
2,83	3,39	0,56	Deskundig personeel: voldoende kennis en vaardigheden
2,40	2,59	0,19	Voldoende personeel voor uitvoering van de zorg
2,57	2,83	0,26	Voldoende personeel: intensieve zorgmomenten minimaal twee zorgmedewerkers
2,35	2,77	0,42	Voldoende personeel: altijd iemand in de huiskamer of gemeenschappelijke ruimte
2,68	2,94	0,26	Goede balans vast-flexibel
3,14	3,42	0,28	Goede samenwerking in het team
3,05	3,42	0,37	Voldoende (na)scholing, sluit aan bij behoefte
2,90	3,16	0,26	Medewerkers voldoende tijd voor scholing
2,52	2,79	0,27	Voldoende aandacht voor ontwikkelmogelijkheden en scholingsbehoefte medewerkers
2,23	2,37	0,14	Ziekteverzuim is geen structureel probleem
2,53	2,59	0,06	Verloop is geen structureel probleem
3,85	3,94	0,09	Medewerkers gaan met plezier naar het werk



## Thema 7. Gebruik van hulpbronnen

startscore	eindscore	verschilscore	beschrijving
3,04	3,34	0,30	Werkwijzen en procedures zijn ondersteunend
2,92	3,23	0,31	Regelmatische evaluatie werkwijzen
2,90	3,14	0,24	Beschikbaarheid en vindbaarheid materialen en hulpmiddelen
2,74	3,09	0,35	Mogelijkheden voor inzet (vernieuwende) technologie
3,14	3,48	0,34	Facilitaire diensten ondersteunen zorgmedewerkers
2,84	3,14	0,30	Ondersteunende diensten ondersteunen zorgproces

## Thema 8. Gebruik van informatie

startscore	eindscore	verschilscore	beschrijving
3,01	3,45	0,44	Cliëntervaringen minimaal één keer per jaar gemeten
2,92	3,18	0,26	Gebruik cliëntervaringen om zorg te verbeteren
2,83	3,13	0,30	(Stuur)informatie is beschikbaar onder andere ten behoeve van leren en verbeteren
2,57	2,67	0,10	Geen onnodige registratie van gegevens (administratieve lasten)

## Colofon

Deze rapportage is geschreven door Vilans, kennisorganisatie voor zorg en ondersteuning, in opdracht van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). Met dank aan iedereen die een bijdrage heeft geleverd aan de uitvoering van het programma 'Waardigheid en trots op locatie' en aan de deelnemers aan het programma.

### Verantwoordelijk voor uitgave

Vilans

### Redactie

Hester Moerman  
Saskia Baardman

### Programmasubsidie

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS)

### Ontwerp

Public Cinema

### Onderdeel van programma

Waardigheid en trots op locatie

### Contactpersoon

Anneke Augustinus

### Auteurs

Paulien Vermunt  
Annemarie Baars  
Bellis van den Berg  
Bart Boermans  
Jennie Mast

### Jaar van publicatie

2023

## Vilans

Vilans is de kennisorganisatie voor zorg en ondersteuning. We combineren ervaringen met kennis uit onderzoek, en maken daar praktische kennisproducten van die je meteen kunt gebruiken. Zo maakt onze nieuwe kennis de zorg nog beter, en kunnen mensen die zorg en ondersteuning nodig hebben leven zoals zij dat willen. Lees meer op de [website van Vilans](#).

### Disclaimer

Vilans streeft er samen met betrokkenen naar om gebruik te maken van juiste, actuele en beschikbare gegevens in publicaties. Ondanks onze zorgvuldigheid aanvaarden we daar geen aansprakelijkheid voor. Op onze publicaties is de Creative Commons CC BY-NC-SA 4.0 licentie van toepassing. Dit betekent dat je onze publicaties mag downloaden, veeleenvoudigen en mag verwijzen wanneer de volgende voorwaarden gelden:

- Er sprake is van niet-commerciële doeleinden.
- Je beschrijft dat de publicatie van Vilans is, noemt eventuele auteurs en plaatst een URL of hyperlink naar de publicatie.
- Je de Creative Commons CC BY-NC-SA 4.0 licentie vermeldt, inclusief link.

Wil je een onderdeel gebruiken voor een eigen publicatie? Ook dat mag alleen voor niet-commerciële doeleinden en op voorwaarde dat je linkt naar de originele bron en je werk vervolgens onder dezelfde Creative Commons CC BY-NC-SA 4.0 licentie deelt. De Creative Commons CC BY-NC-SA 4.0 licentie is niet van toepassing op beeldmateriaal, content van derden en op onderdelen waar dit specifiek bij benoemd staat



Waardigheid  
en trots op locatie