

# “Op weg naar een kwaliteitscultuur!”



werkgroep  
kwaliteitszorg

Egmond aan Zee,  
17 nov. '11

Nederlandse Vereniging  
voor Medisch Onderwijs



# Programma Symposium

- Introductie Werkgroep Kwaliteitszorg
  - Wie zijn we, wat doen we, wie doet er tot dusver mee
- Aanleiding voor het thema 'kwaliteitscultuur'
- Introductie op het thema 'kwaliteitscultuur'
- Drie casus over 'de weg naar een kwaliteitscultuur'
  - UMC Groningen: de rol van processen
  - Diergeneeskunde Utrecht: de rol van actoren
  - Albert Schweitzer ziekenhuis: de rol van structuren
- Plenaire discussie a.d.h.v. '5 stadia kwaliteitszorg'

# Wie zijn we & Wat doen we?

- **Werkgroep Kwaliteitszorg NVMO**

*Platform voor uitwisseling van kennis en ervaring op het gebied van kwaliteitszorg voor Opleidingen in de Gezondheidszorg in Nederland en Vlaanderen.*

- **Werkwijze**

- Deelnemers aan de werkgroep komen 4x per jaar bijeen
- Thema per bijeenkomst, bv. evaluatiemethodieken en respons, (instellings)accreditatie, docentevaluaties
- Uitwisseling expertise, bijdragen aan NVMO congres

# Wie doen er (tot dusver) mee?

- Albert Schweitzer ziekenhuis
- AMC
- Diergeneeskunde Utrecht
- Erasmus MC
- UMC Groningen
- Universiteit Maastricht
- UMC Nijmegen
- Universiteit Twente
- UMC Utrecht
- VUMC

# Aanleiding voor het thema kwaliteitscultuur

- Verantwoording afleggen
  - Bolognaverklaring
    - Uniform onderwijsstelsel
    - Mobiliteit studenten en medewerkers
    - Samenwerking
  - Instellingsaccreditatie
    - ' In control'
  - Rankings
    - Elsevier, Keuzegids enz.

# NVMO 2011

- Symposium

“ Op weg naar een kwaliteitscultuur”

- 1ste kennismaking
- Kwaliteitszorgbewustzijn

*“ ... er moet geïnvesteerd worden in het ontstaan van een kwaliteitscultuur dat vanzelfsprekend meer is dan een handboek kwaliteitszorg, dat meer is dan evaluaties na afloop van een blok. Kwaliteitszorg is een wijze van organiseren, een kwaliteitscultuur is een habitus.”*

(Karl Dittrich, NVMO 2009)

# Kwaliteitscultuur, wat is dat?

Lenneke Ainsworth

UMC Utrecht

Nederlandse Vereniging  
voor Medisch Onderwijs



# Kwaliteit

- Relatief begrip: afhankelijk van definitie kwaliteit + betrokken actoren
- Waardeoordeel a.d.h.v. van tevoren bepaalde normen
- Normen: intern of extern vastgesteld

# Definities van kwaliteit

- Kwaliteit in de betekenis van<sup>1,2</sup>:
  - Exceptionele output
  - Perfectie / consistentie
  - “Fitness for purpose”
  - “Value for money”
  - Transformatie
  - Klanttevredenheid

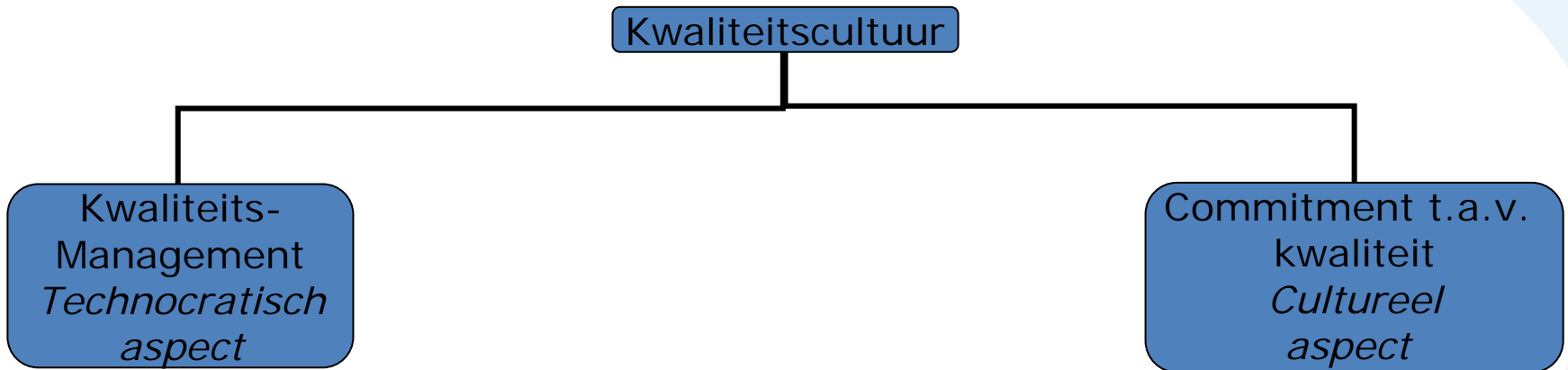
<sup>1</sup> Harvey, L. & Stensaker, B. (2008). Quality Culture: understandings, boundaries and linkages, *European Journal of Education*, 43(4), pp. 427-442

<sup>2</sup> EUA (2003). *Developing an Internal Quality Culture in European Universities*.  
[http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/QC1\\_full.1111487662479.pdf](http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/QC1_full.1111487662479.pdf)

# Wat is kwaliteitscultuur?

- Wat is het niet?
  - Ad hoc zaken regelen
  - Evalueren zonder terugkoppeling
  - Geen follow-up
- Organisatiecultuur met intentie kwaliteit continu te verbeteren
  - Wat is daarvoor nodig?
    - Commitment (Bottom up)
    - Kwaliteitsmanagement (Topdown)
- Organisatiecultuur  $\leftrightarrow$  processen, actoren en structuren van een organisatie

# Kwaliteitscultuur in schema<sup>3</sup>



Middelen om kwaliteit te meten, garanderen en verbeteren

Motivatie individu om te streven naar kwaliteit

Top down

faciliteert →

Bottom up

<sup>3</sup> EUA (2003). *Developing an Internal Quality Culture in European Universities*. [http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/QC1\\_full.1111487662479.pdf](http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/QC1_full.1111487662479.pdf), p. 18

# Verschillende benaderingen

- Kwaliteitscultuur in een:
  - Intern gemotiveerde organisatie
  - Extern gemotiveerde organisatie

# Werkgroep kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur

- Uitgangspunten:
  - Intern gemotiveerde organisatie
  - Die zich twee vragen stelt:
    - Doen we de dingen goed?
    - Doen we de juiste dingen goed?

# Op weg naar een kwaliteitscultuur!

## Kwaliteitscultuur



### 3-deling<sup>1</sup>:

- Processen
- Actoren
- Structuren



# Processen

Elaine van Akkeren

NVMO 2011



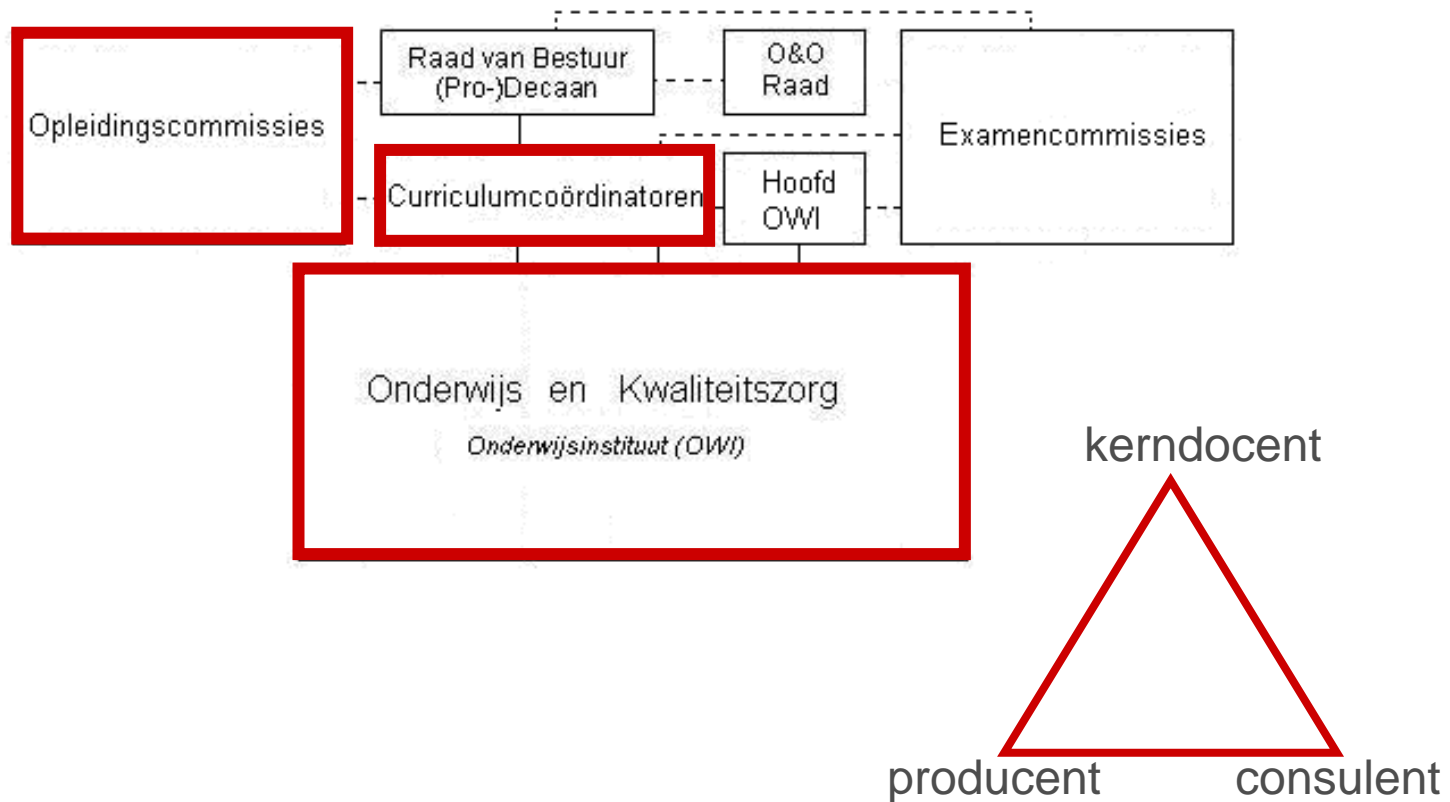
# Protocol

Systematisch intern kwaliteitssystem

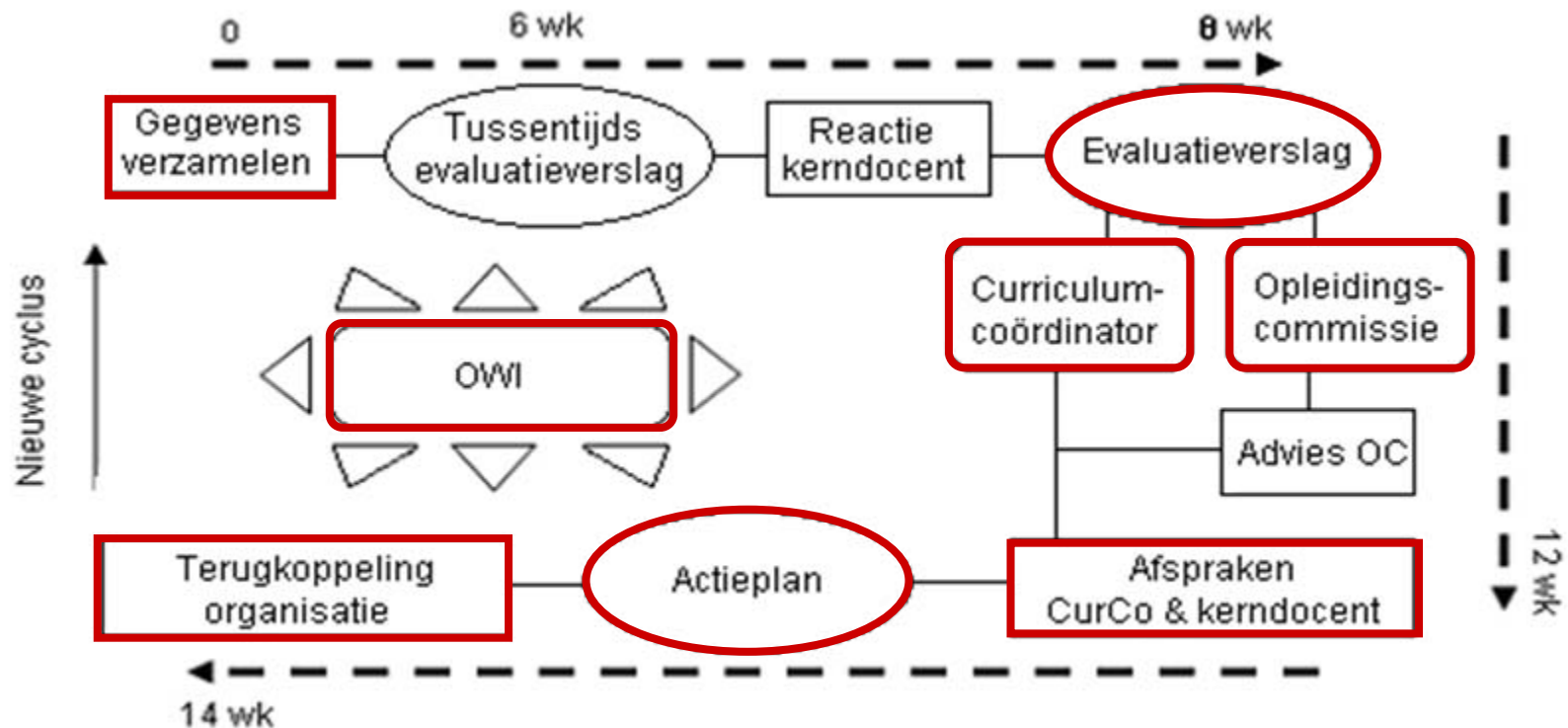
Protocol Interne kwaliteit:

- Organisatiestructuur
- Evaluatieproces
- Verbeterproces
- Rapportage

# Organisatiestructuur



# Evaluatie- & verbeterproces





# Rapportage

Archivering

evaluatieverslagen + actieplannen

Terugkoppeling



# Bevordering bewustzijn

## Expliciteit

feedback

stroomlijnen

## Transparantie

verantwoordelijkheden

controle



# Op weg naar...

Controle?

Gezamenlijke verantwoordelijkheid

Planning (standaard onderdelen)

Kwaliteitscultuur...



Dank u





# Kwaliteitscultuur: Actoren

*‘Kwaliteitszorg in action’*

Ien Thelen, coördinator kwaliteitszorg  
m.m.v. Freek van Sluijs, Peter van Beukelen, Jan Haarhuis

*Faculteit Diergeneeskunde, Universiteit Utrecht*



**Utrecht University**

# Bachelor nieuw curriculum 2007

- Specifieke (geïntensiveerde) aandacht voor 'academische vorming'
- Blokonderwijs naast lijnonderwijs
- Activerende onderwijsvormen / zoveel mogelijk kleinschalig
- Van disciplinegericht naar orgaangerichte blokken
  - ➔ Integratie gezond-ziek vanaf begin van de opleiding
- Thematische benadering



# Kenmerken kwaliteitssysteem bachelor 2007 cursusevaluaties

1. Meer actoren betrokken → meer informatie
2. Resultaatafspraken → geven richting



# 1. Meer actoren betrokken

Universiteit

Onderwijsdirecteur

Cursusleider/docenten

Studenten

Opleidingscommissie

Board of Studies

Onderwijsondersteuners

Roosteraars

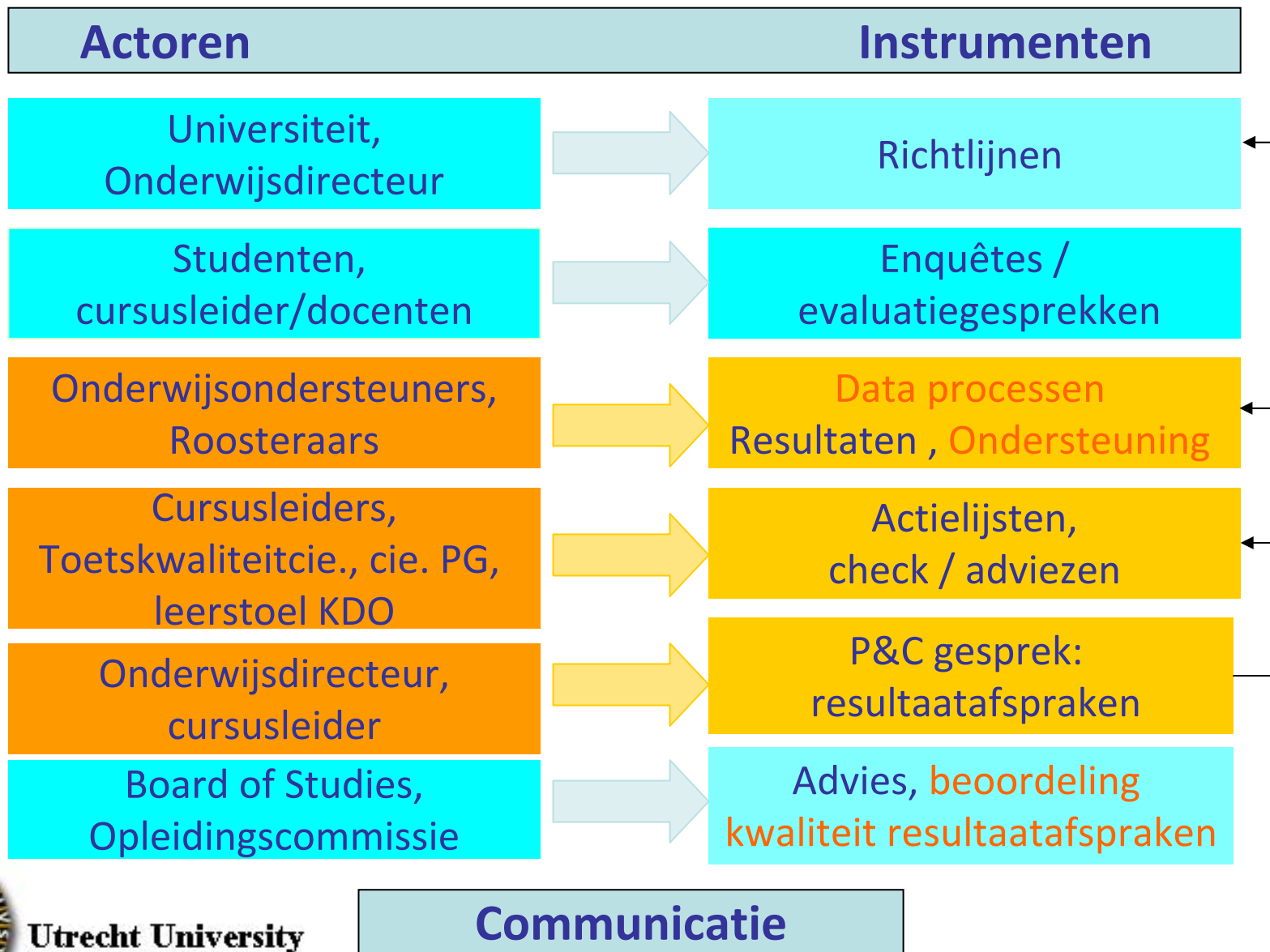
Toetskwaliteitcommissie

Commissie  
Professioneel gedrag

Leerstoel KDO



# 1. Meer actoren betrokken



# 1. Meer actoren betrokken: effecten?

- 2008 rijke informatie / veel actoren als input voor verbetering
- In 2011 blijven actoren betrokkenheid tonen.
- Betrokkenheid maar ook 'veel werk'



## 2. Resultaatafspraken: wat?

- **Resultaatafspraken**  
(studenttevredenheid, cursusrendement, docenttevredenheid, richtlijnen) i.p.v. inspanningsverplichting, smart!
- **Richtlijnen = kaders waarop gecheckt wordt**  
(studiemateriaal, contactpercentage, verhouding werkvormen, nakijktermijn toets, werkvormen activerend en kleinschalig).
- **Check**  
(of uitvoeren van resultaatafspraken en opvolgen van richtlijnen lukt)
- **Bijstellen resultaatafspraken**
- **Ondersteuning bij uitvoering is mogelijk.**
- **Communicatie: resultaatafspraken zichtbaar via studentenportal en facultaire website**



## 2. Resultaatafspraken: waarom?

- Resultaatafspraken i.p.v. inspanningsverplichting.

*Quote onderwijsdirecteur:*

*Voor 2007 waren de afspraken een inspanningsverplichting.  
Het nakomen van afspraken betekende niet altijd dat de situatie verbeterd was.*

*Resultaatafspraken (met checkmoment) en het opvolgen van richtlijnen is noodzakelijk om het nieuwe curriculum en de onderwijsfilosofie van DGK en richtlijnen van UU ten uitvoer te brengen.  
Als bij check blijkt dat de resultaten niet zijn bereikt, volgen analyse van de oorzaak en nieuwe smart-afspraken.  
Ook is er de mogelijkheid om extra ondersteuning te bieden.*



## 2. Resultaatafspraken: effect op actoren?

Van: 'cursusleiders hadden gevoel afgerekend te worden'

Naar: 'cursusleiders tonen zelf leiderschap':

- Verzoek tot P&C gesprek,
- Leveren cursus(overstijgende) voorstellen aan.

### *Quote onderwijsdirecteur:*

*Cursusleiders overwonnen hun koudwatervrees verrassend snel en hadden al na één jaar vertrouwen in hun mogelijkheden een beter resultaat te realiseren. In een kwaliteitsysteem waarin resultaten worden afgesproken krijgt leiderschap meer vorm.*



# Take home messages

- Meer (relevante) actoren betrekken.
- P&C gesprekken met cursusleiders (onderwijsdirecteur)
- (SMART) Resultaatafspraken, niet alleen inspanningsverplichting.
- Communiceer over resultaatafspraken & resultaat.
- Check afspraken: verantwoording → ondersteuning.
- Bestuurlijke lijn: onderwijsdirecteuren en vicedecaan.
- Vereenvoudig kwaliteitsteststestem (verslaglegging).
- Good practises tonen.



# Op weg naar....

## ... een kwaliteitscultuur?

- Hoe te meten ?
- Studenten Bachelor Diergeneeskunde voelen zich betrokken bij de verbetering van het onderwijs (o.a. Nationale Student Enquête)
- Dit is onder cursusleiders en andere actoren bij Diergeneeskunde nog niet onderzocht .



# Vragen?

[i.thelen@uu.nl](mailto:i.thelen@uu.nl)



**Utrecht University**

NVMO Werkgroep Kwaliteitszorg, november 2011

# Structuren

# Albert Schweitzer ziekenhuis

---

Annekee Russcher - van der Poel

**Albert  
Schweitzer**  
ziekenhuis

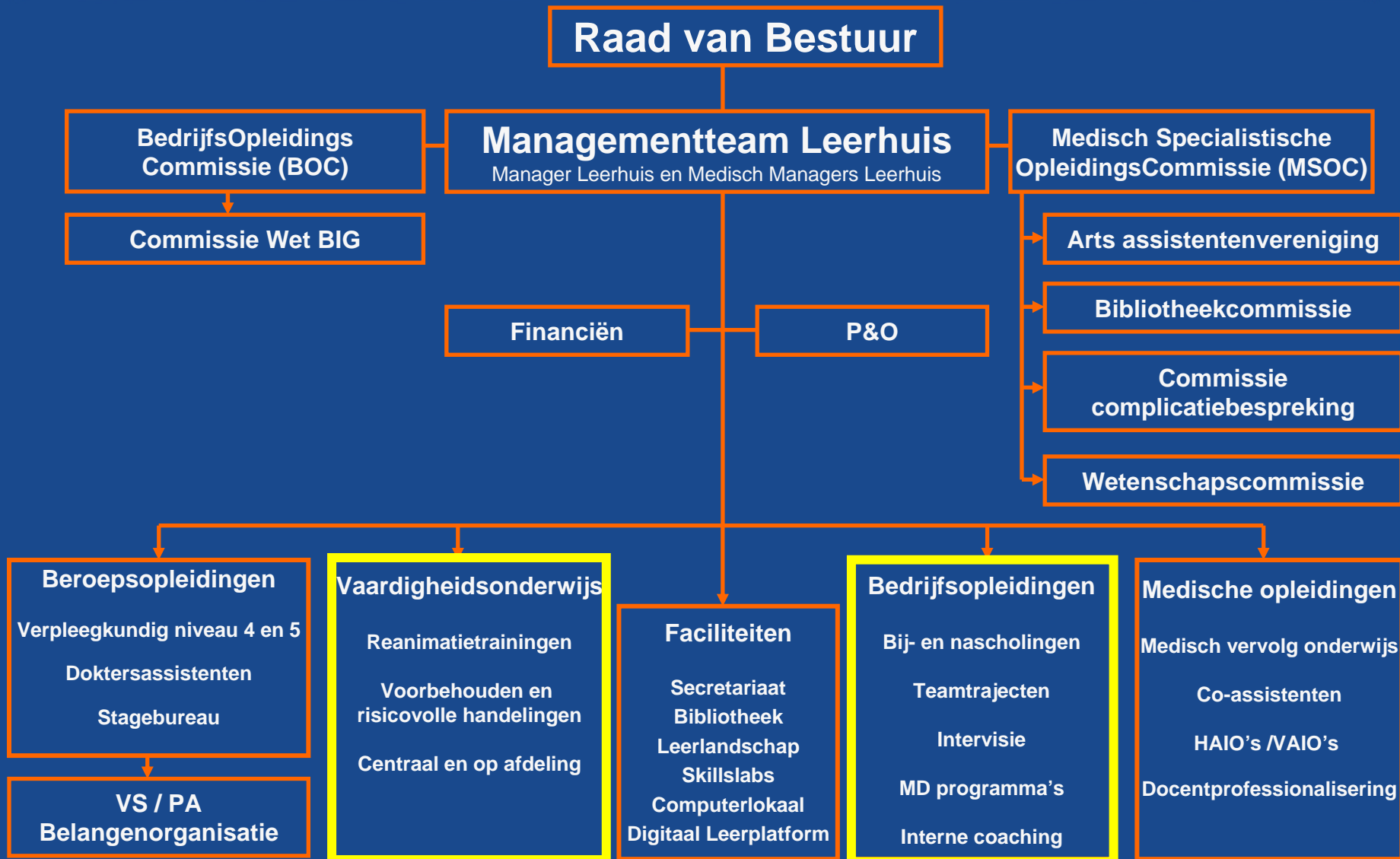


# Albert Schweitzer ziekenhuis is STZ = Samenwerkende Topklinische opleidingsZiekenhuizen

## Toelatingseisen:

- Wetenschappelijk onderzoek
- Opleiding voor merendeel medische opleidingen
- Duale opleidingen voor verpleegkundigen (MBO en HBO)
- Opleidingen voor OK, Laboratorium, medisch ondersteunend
- Topklinische (hooggespecialiseerde) zorg

# Organogram Leerhuis



# Leerhuis

- Coördinatie en organisatie van alle opleidings,- onderwijs- en wetenschappelijk onderzoekgerelateerde activiteiten binnen het Albert Schweitzer ziekenhuis
- Aanbod van bij- en nascholingen (vakinhoudelijk, didactisch en vaardigheidsonderwijs)

# Structuren

1. Evaluatie van scholing
2. Interne audit

# Evaluatie van scholing

2011: 365 scholingen  
20 symposia

- Nieuwe docent
- Nieuwe scholing
- Nieuwe onderwijsvorm

# Evaluatie van scholing

## Voordelen:

- Kritische blik
- Vermindering werkdruk secretariaat

## Nadeel:

- Verlies zicht op 'langlopende' scholingen

# Interne audit

Afdeling Kwaliteit, Veiligheid & innovatie ( afdeling KV&I)

- Patiëntveiligheid
- Patiënttevredenheid
- Juridisch advies
- Verpleegkundig beleid
- Ziekenhuisrampenopvangplan
- Infectiepreventie
- Interne NIAZ audits

# Interne audit

NIAZ =

Nederlands Instituut voor Accreditatie in de Zorg

# Interne audit

Voor audit:

- Procedures op orde

Na audit:

- Rapportage

Plan van aanpak opstellen

# Op weg naar...

- Evalueren bij verandering/ vernieuwing
- Interne audit

Dank u

Vragen?

[a.c.russcher@asz.nl](mailto:a.c.russcher@asz.nl)

# “Op weg naar een kwaliteitscultuur!”

Waar zitten we?

5 stadia van kwaliteitszorg

# 5 stadia van kwaliteitszorg

- Op basis van Total Quality Management principes<sup>1,2</sup> kunnen 5 stadia gedefinieerd worden waarin kwaliteitszorgsystemen kunnen verkeren
- In het hoogste stadium:
  - Kwaliteitszorg richt zich op alle aspecten
  - Interne en externe stakeholders worden op systematische wijze betrokken bij het proces
  - Ieders verantwoordelijkheden zijn helder gedefinieerd
  - Evaluatie vindt periodiek en frequent plaats
  - Kwaliteitszorg is volledig geïntegreerd in de dagelijkse werkpatronen
  - Kwaliteitszorg is samenhangend en leidt tot continue verbetering van de onderwijskwaliteit

1. Sallis, E. (1996). *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page, limited.

2. Inspectie van Onderwijs. *Kwaliteitszorg Wetenschappelijk onderwijs 1999, Inspectierapport nr 1995-2*

# Discussiepunten

- Waar bevindt u zich m.b.t. de 5 stadia?
- Welke zaken stimuleren een kwaliteitscultuur?
- Welke zaken belemmeren een kwaliteitscultuur?

# Dank voor uw aandacht

- Wij zien u graag bij een van onze bijeenkomsten!



werkgroep  
kwaliteitszorg

- Voor meer informatie  
Lenneke Ainsworth (secretaris werkgroep)  
[L.R.Ainsworth@umcutrecht.nl](mailto:L.R.Ainsworth@umcutrecht.nl)