

# In 10 stappen van project naar effect!

Dit stappenplan is een voorbeeld hoe je een verbeterproject kunt doorlopen. Uiteraard mag jij hier een eigen invulling aan geven en de stappen gebruiken die jij nodig hebt om in jullie organisatie het gewenste effect te bereiken.

Je kunt ook stappen ruilen of weer terug gaan naar een eerdere stap. Het werken met dit stappenplan is zinvol als 'werkvorm' om je te ondersteunen in het proces.

Veel succes!

## Stappen:

- **STAP #1**
  - > Betrek de belangrijke sleutelpersonen
- **STAP #2**
  - > Stel projectteam samen & kies pilotteams
- **STAP #3**
  - > Screen de huidige situatie
- **STAP #4**
  - > Organiseer een Kick-off bijeenkomst
- **STAP #5**
  - > Zet alle acties in een actieplan
- **STAP #6**
  - > Regel de voorwaarden en hulpmiddelen
- **STAP #7**
  - > Voer een nulmeting uit
- **STAP #8**
  - > Aan de slag en testen
- **STAP #9**
  - > Evalueer het project
- **STAP #10**
  - > Borg de nieuwe manier van werken

## Indeling per stap:

- > Naam van de stap
- > Het belang deze stap
- > Hoe je deze stap kunt behalen
- > Eén tip
- > Instrumenten en diensten van Vilans bij deze stap

Kijk voor meer informatie over verbeteren in de zorg op:  
[www.zorgvoorbeter.nl/verbeterproject](http://www.zorgvoorbeter.nl/verbeterproject)



# STAP #1

## Betrek de belangrijke sleutelpersonen

### Waarom deze stap

Door bij de start van het project de juiste sleutelpersonen, zorg je voor steun voor jouw project. Sleutelpersonen kunnen ook belangrijk zijn voor de financiering. Een duidelijke motivatie helpt om de sleutelpersonen te overtuigen.



### Resultaat van deze stap

Steun



### Hoe

- Formuleer een heldere motivatie: Welk probleem lossen we op? Voor wie? En past dit binnen de strategische doelen van de organisatie?
- Ga na welke mensen (management, behandelaar, facilitaire dienst, cliëntenraad, praktijkopleider etc.) belangrijke sleutelpersonen zijn voor het slagen van het project.
- Maak een afspraak met deze sleutelpersonen en informeer hen over het project en jouw motivatie. Vraag ook naar hun ideeën en neem deze mee.
- Blijf, ook na de start van het project, de sleutelpersonen bij het project betrekken en informeren. Dit zorgt voor ondersteuning tijdens het project en bij de borging van de veranderingen.



### Tip

Zorg ervoor dat je jouw motivatie in 1 minuut kan vertellen en oefen dit.

### Vilans biedt

- [Drie manieren om stakeholders te identificeren \(pdf\)](#).
- [Oefening Omgaan met stakeholders \(pdf\)](#).

Voor meer informatie en tools over deze stap, kijk op: [www.zorgvoorbeter.nl/verbeterproject](http://www.zorgvoorbeter.nl/verbeterproject)

> [Kijk hier voor inspiratie; filmpje 'First why and then trust' van Simon Sinek, de bedenker van 'de Gouden cirkel'.](#)

STAP #1  
STAP #2  
STAP #3  
STAP #4  
STAP #5  
STAP #6  
STAP #7  
STAP #8  
STAP #9  
STAP #10



# STAP #2

## Stel projectteam samen & kies pilotteams

### Waarom deze stap

Door meer collega's verantwoordelijk te maken voor het resultaat van het project, zorg je direct voor meer draagvlak. De leden van een krachtig projectteam, zijn je eerste ambassadeurs. Zo vergroot je de kans van slagen van het project. Als de resultaten van het project positief zijn en de cliënten meer tevreden, volgt de rest uiteindelijk vanzelf!



### Resultaat van deze stap

# Ambassadeurs



### Hoe

- Stel een klein projectteam (max. 4 mensen) samen met mensen die je nodig hebt bij de uitvoering van het project. Vergeet hierbij ook de cliënten(raad) niet.
- Selecteer samen met het projectteam de eerste (gemotiveerde) pilotteams.
- Maak de leden van het projectteam bewust van hun taak als ambassadeur van het project door hen hier alvast over te laten vertellen aan hun collega's binnen de pilotteams en daarbuiten.



### Tip

Voer het project in meerdere teams uit, zodat de pilotteams ervaringen kunnen uitwisselen en van elkaar kunnen leren!

### Vilans biedt

- [Informatie over het opzetten van een projectteam.](#)
- [Checklist kwaliteiten projectleider \(pdf\)](#) om de projectleider te kiezen.
- [Tips om aan te sluiten bij drijfveren van mensen \(pdf\)](#) want inzicht in drijfveren van mensen kan helpen bij het kiezen van de manier waarop verbetering geïmplementeerd kan worden. Gebruik ook het [Werkblad aansluiten bij drijfveren \(pdf\)](#).

Voor meer informatie en tools over deze stap, kijk op: [www.zorgvoorbeter.nl/verbeterproject](http://www.zorgvoorbeter.nl/verbeterproject)





# STAP #3

## Screen de huidige situatie

### Waarom deze stap

Resultaten uit een screening geven jou en de pilot teams zicht op de huidige situatie.



### Resultaat van deze stap

# Bewustwording



### Hoe

- Laat de medewerkers uit de pilotteams meetinstrumenten of vragenlijsten invullen. Daarnaast kun je mensen interviewen. Waar lopen zij tegenaan?
- Geef bij de oproep voor het invullen van de screening duidelijk aan wat het doel is van de screening, wanneer de deadline is, wat er met de resultaten gebeurt en hoe de resultaten worden teruggekoppeld.



### Tip

Introduceer het project voordat je aan zorgmedewerkers vraagt om de screening in te vullen.

### Vilans biedt

- [Informatie over meten en begrijpen.](#)
- [Voorbeelden van analyse- en meetinstrumenten](#), zoals de [geeltjesmeting](#), een eenvoudige manier om incidenten te meten.
- De veranderplanner om mogelijke knelpunten in kaart te brengen. Download de [Veranderplanner \(pdf\)](#) en de [toelichting \(pdf\)](#) hierop.

Voor meer informatie en tools over deze stap, kijk op: [www.zorgvoorbeter.nl/verbeterproject](http://www.zorgvoorbeter.nl/verbeterproject)





# STAP #4

## Organiseer een Kick-off bijeenkomst

### Waarom deze stap

Vergroot het draagvlak voor het project in de pilotteams, door een leuke Kick-off bijeenkomst te organiseren. Je informeert de medewerkers over het project en biedt direct een mogelijkheid om samen de eerste stappen te zetten in aanloop van het project. De teams voelen zich daardoor medeverantwoordelijk voor de beslissingen en het eindresultaat van het project.



### Resultaat van deze stap

# Draagvlak



### Hoe

- Zorg dat tijdens de Kick-off bijeenkomst het volgende aanbod komt:
  - Resultaat van de screening (zie stap 3).
  - Laat ieder pilotteam zélf een SMART doel opschrijven. Wat willen zij aan het eind van het project bereikt hebben, bij wie en hoe?
  - Gebruik de Kick-off bijeenkomst om van de pilotteams te horen waar zij denken tegenaan te lopen. Zet de genoemde knelpunten en de bijbehorende acties ook in het actieplan (zie stap 5: zet alle acties in het actieplan).

### ↓ Tip

Gebruik het resultaat van deze bijeenkomst direct als een communicatiemoment binnen de organisatie (nieuwsbrief, intranet)!

### Vilans biedt

- Een aanpak voor de voorbereiding en coördinatie van de Kick-off bijeenkomst, [Voorbereiden van een kick-off bijeenkomst \(pdf\)](#).
- [Tips voor effectieve communicatie en het opstellen van een communicatieplan.](#)

Voor meer informatie en tools over deze stap, kijk op: [www.zorgvoorbeter.nl/verbeterproject](http://www.zorgvoorbeter.nl/verbeterproject)

> *Creëer draagvlak op een 'luchtige manier'. Kijk op [www.thefuntheory.com](http://www.thefuntheory.com) voor inspiratie filmpjes over hoe je gedragsverandering leuk kunt maken.*





# STAP #5

## Zet alle acties in een actieplan

### Waarom deze stap

Een actieplan met mijlpalen geeft jou als projectleider en andere leden houvast om te zien of het project op schema loopt. Ook biedt een duidelijk actieplan de mogelijkheid om de verantwoordelijkheid voor acties te verdelen.



### Resultaat van deze stap

# Planning



### Hoe

- Maak een actieplan met daarin welke acties voor welke datum moeten gebeuren om het einddoel te halen. Het kennisplein Zorg voor Beter biedt een format voor een actieplan om jullie hierbij te helpen.
- Houd bij het kiezen van de acties altijd rekening met de doelgroep die het moet gaan doen. Wat past bij hun leerstijl (klassikale scholing, leren door te doen, te observeren etc.).
- Maak projectteamleden ook verantwoordelijk voor de acties en stem de datum af. Spreek direct af hoe de projectteamleden jou hierover informeren, zodat jij weet of een actie is gedaan.



### Tip

Maak geen dik boekwerk van de actieplanning (vaak is één of twee A4 voldoende). Zorg dat de acties concreet en haalbaar zijn.

### Vilans biedt

- Een format voor het opstellen van een actieplan.
- [Informatie over de Plan-Do-Study-Act methode.](#) Gebruik de [Checklist PDSA-cyclus \(pdf\)](#) om verbeteracties in gang te zetten.

Voor meer informatie en tools over deze stap, kijk op: [www.zorgvoorbeter.nl/verbeterproject](http://www.zorgvoorbeter.nl/verbeterproject)





# STAP #6

## Regel de voorwaarden en hulpmiddelen

### Waarom deze stap

Om veranderingen direct goed door te voeren in de praktijk, is het belangrijk dat de voorwaarden (kennis, tijd en ruimte) en de juiste materialen bij de start van het project beschikbaar zijn. Als de nieuwe manier van werken niet eenvoudig en snel in te passen is in het dagelijks werk van de zorgmedewerkers, is het risico op mislukken groot. Zorg daarom dat deze voorwaarden en hulpmiddelen zijn geregeld.



### Resultaat van deze stap

# Kennis & Kunde



### Hoe

- Ga na welke voorwaarden en hulpmiddelen nodig zijn voor het project. De hulpmiddelenwijzer van Vilans biedt hierin ondersteuning.
- Oriënteer je goed op de verschillen mogelijkheden van nieuwe hulpmiddelen.
- Zorg voor scholing voor de zorgmedewerkers om de nieuwe hulpmiddelen daadwerkelijk in de praktijk te kunnen gebruiken (zie stap 8).



### Tip

Voorkom terugval naar de oude situatie door oude hulpmiddelen en/of materialen weg te halen.

### Vilans biedt

- Advies over de juiste hulpmiddelen via de Hulpmiddelenwijzer [www.hulpmiddelenwijzer.nl](http://www.hulpmiddelenwijzer.nl)

Voor meer informatie en tools over deze stap, kijk op: [www.zorgvoorbeter.nl/verbeterproject](http://www.zorgvoorbeter.nl/verbeterproject)





# STAP #7

## Voer een nulmeting uit

### Waarom deze stap

Door te meten, krijg je antwoord op de vraag of de veranderingen daadwerkelijk verbeteringen zijn en welke besparingen het oplevert. De resultaten die uit deze metingen komen, geven je handvatten om tijdens en na het project bij te sturen.



### Resultaat van deze stap

# Sturing



### Hoe

- Maak een lijst met vragen die jou de juiste informatie geven om te kunnen sturen. Denk bij het opstellen van de vragenlijst zowel aan 'harde' (kosten, tijdsinvestering) als 'zachte' gegevens (tevredenheid van de cliënt).
- Maak gebruik van de [PDSA cyclus](#).
- Check de voortgang door vooraf, tussentijds en ná elke projectfase bij te houden hoe het project loopt en beslis of bijsturen nodig is.



### Tip

Houd het meten zo simpel mogelijk. Verzamel alleen die gegevens waar je ook wat mee kunt en gaat doen.

### Vilans biedt

- Informatie over het aanpassen van je leiderschapsstijl. Beoordeel welke stijl nodig is aan de hand van het [Persoonlijk Ontwikkelplan Leiderschap](#).
- Informatie over werken met SMART doelen. Download [Werken met SMART-doelen \(pdf\)](#), het [Oefenblad SMART-doelstellingen \(pdf\)](#) en [PDSA-affiche \(pdf\)](#).

Voor meer informatie en tools over deze stap, kijk op: [www.zorgvoorbeter.nl/verbeterproject](http://www.zorgvoorbeter.nl/verbeterproject)







# STAP #8

## Aan de slag en testen

### Waarom deze stap

Alleen door te 'doen' ontdek je of de nieuwe werkwijze ook in de praktijk goed werkt. Waar lopen medewerkers tegenaan waar jij nog niet aan hebt gedacht? Wacht niet langer, ga aan de slag!



### Resultaat van deze stap

Effect



### Hoe

- Zorg dat de zorgteams goed zijn voorbereid om de verandering in de praktijk toe te passen. Dit doe je o.a. door: scholing, eenvoudige instructie/protocollen (zie stap 6).
- Zorg dat na de scholing de juiste materialen klaar staan voor de zorgmedewerkers.
- Zorg voor een aantal aanspreekpunten die de zorgmedewerkers kunnen benaderen wanneer ze ergens tegenaan lopen.
- Organiseer korte evaluatiebijeenkomsten om de ervaringen van de medewerkers te horen. En verander (zo nodig) wat in het project om nog meer succes te behalen.



### Tip

Gebruik een verbeterbord waar zorgmedewerkers kunnen opschrijven waar ze tegenaan lopen bij het implementeren van de verandering.

### Vilans biedt

- [Advies tijdens de implementatie van de verandering.](#)

Voor meer informatie en tools over deze stap, kijk op: [www.zorgvoorbeter.nl/verbeterproject](http://www.zorgvoorbeter.nl/verbeterproject)

> [Lees het interview over het \*Monitoren van resultaten en ontwikkelingen met Kritieke Prestatie-Indicatoren \(KPI's\)\*, met In voor Zorg-coach. Ervaringsverhaal over het werken met kritische prestatie indicatoren \(ook als pdf beschikbaar\).](#)





# STAP #9

## Evalueer het project

### Waarom deze stap

Je wilt weten of je met je acties echt dat effect bereikt wat je voor ogen hebt. Door de metingen en ervaringen van medewerkers en cliënten te analyseren en evalueren, kunnen jij en de sleutelpersonen een goede beslissing maken of jullie hier op deze manier mee door moeten gaan. Verder zal het management hierdoor sneller geneigd zijn het project te borgen en te verspreiden in de organisatie (zie volgende stap).



### Resultaat van deze stap

# Borging



### Hoe

- Voer nogmaals de vragen uit de nulmeting in en voeg hier waar nodig vragen aan toe die jou nog meer inzicht geven. Vergelijken van resultaten nulmeting met huidige meting.
- Ga in gesprek, observeer, hoe bevalt deze nieuwe manier van werken. Niet alleen de 'harde' resultaten (kosten-, tijdsbesparing) bepalen of het project succesvol was, ook de zachtere kant is belangrijk.



### Tip

Gebruik de **PDSA-cirkel** bij de evaluatie en beschrijf duidelijk of en waarom je bepaalde acties gaat doen of aanpast. Dit zijn geleerde lessen waar jij, of andere projectleiders, later nog naar terug kunnen kijken en van kunnen leren!

### Vilans biedt

- 6 (groei)tips voor duurzaam verbeteren in het e-magazine [Groeikracht](#)

Voor meer informatie en tools over deze stap, kijk op: [www.zorgvoorbeter.nl/verbeterproject](http://www.zorgvoorbeter.nl/verbeterproject)





# STAP #10

## Borg de nieuwe manier van werken

### Waarom deze stap

Als jullie mooie resultaten hebben bereikt, wil je uiteraard dat de verbeteringen worden meegenomen in de dagelijks routines en het gedrag van de teams. Nog veel te vaak eindigen goede voorbeelden uit pilots in een kast en worden niet meer gebruikt. Het doel van deze laatste fase is dan ook ervoor zorgen dat de succesvolle verbeteringen behouden blijven.



### Resultaat van deze stap

# Blijvende verbetering



### Hoe

- Leg afspraken over de nieuwe werkwijze vast in afspraken of protocollen. Zorg dat iedereen op de hoogte is.
- Laat het thema terugkomen op de agenda, zodat het binnen de teams onder de aandacht blijft.
- Voorkom ongewenst (oud) gedrag door oudere protocollen, materialen en hulpmiddelen weg te halen.



### Tip

Informeer managers over de resultaten van het project. Managers komen vaak op meerdere locaties/teams in een organisatie en kunnen zo een belangrijke bijdrage leveren aan verspreiding in de organisatie (zie stap 1).

### Vilans biedt

- [Checklist voor borging uit Verbetertraject Plus \(pdf\)](#).

Voor meer informatie en tools over deze stap, kijk op: [www.zorgvoorbeter.nl/verbeterproject](http://www.zorgvoorbeter.nl/verbeterproject)



# De PDSA Cyclus

De cirkel beschrijft vier activiteiten die op alle verbeteringen van toepassing zijn: Plan-Do-Study-Act.

De stappen zijn gericht op het uitproberen van de bedachte verbetering. Het testen van de verandering is een belangrijke stap in het project. Door kleinschalig te beginnen, wordt snel duidelijk hoe een interventie in een team werkt. Door te testen (PDSA) leren de teams van de effecten en kan er snel bijgesteld worden als iets niet blijkt te werken of teveel problemen oproept. Kortom, de PDSA-cyclus is leidend bij het testen van een verbetering.

Voor meer informatie over werken volgens de PDSA, kijk op [www.zorgvoorbeter.nl/verbeterproject](http://www.zorgvoorbeter.nl/verbeterproject)



STAP #1  
STAP #2  
STAP #3  
STAP #4  
STAP #5  
STAP #6  
STAP #7  
STAP #8  
STAP #9  
STAP #10



# Vilans

---

Vilans is het landelijke kenniscentrum voor langdurende zorg. Samen met het veld pakken we urgente problemen aan.

We inspireren elkaar om vernieuwende en praktijkgerichte oplossingen in gang te zetten. We versterken organisaties en hun medewerkers in hun werk. En we versnellen processen die nieuwe kennis structureel helpen invoeren in de praktijk. Zo houden we met elkaar niet alleen de zorg en ondersteuning efficiënt én van goede kwaliteit. We verbeteren zo ook de kwaliteit van leven van mensen die de zorg en ondersteuning nodig hebben. Daar is het ons uiteindelijk om te doen.

---

## Vilans, kenniscentrum langdurende zorg

Postbus 8228  
3503 RE Utrecht  
Catharijnesingel 47  
3511 GC Utrecht

t 0031 (0)30 789 23 00  
f 0031 (0)30 789 25 99

info@vilans.nl  
www.vilans.nl  
Twitter (#VilansNL) / LinkedIn / Facebook @vilans.nl

Dit stappenplan is ontwikkeld door Sabina Mak (*Vilans*) en Thirza Tamboer (*Vilans*) op basis van ervaringen en literatuur uit het verbeterprogramma *Zorg voor Beter*.

*Informatie uit het stappenplan mag worden overgenomen onder vermelding van de bron Vilans.*

---