



# ZORGORGANISATIES TRANSFORMEREN MET BEHULP VAN HET HPO-RAAMWERK

*Praktijkonderzoek bij drie zorgorganisaties*









***Kwaliteitsverbetering van zorgorganisaties is afgelopen decennia steeds belangrijker geworden. Drie zorgorganisaties (verpleeghuiszorg en thuiszorgorganisatie) zijn op zoek gegaan naar kaders die hen kunnen helpen om hun kwaliteit te verbeteren en hebben gekozen het HPO-raamwerk toe te passen. In een periode van drie jaar werden HPO-diagnoses uitgevoerd bij de organisaties. Dit leverde informatie op over hun status op weg naar hoge prestatie en aandachtspunten die ze moesten aanpakken om hen op hun reis verder te helpen. Op basis van een analyse van het transformatieproces werden de ervaringen en geleerde lessen van elke organisatie geïdentificeerd en samengevat in dit artikel.***

***Het presenteert het HPO-raamwerk als een effectief instrument voor kwaliteitsverbetering in de zorgsector. Geschreven door experts uit het HPO Center en bestuurders uit zorgorganisaties, biedt het artikel inzichten in hoe het raamwerk helpt bij het identificeren van verbetergebieden en het ontwikkelen van strategieën voor organisatorische groei. Het artikel is met name interessant voor zorgprofessionals en managers die streven naar continue verbetering en efficiëntie in hun organisaties. Het is gebaseerd op praktijkonderzoek en biedt concrete voorbeelden en resultaten.***

Dit artikel is een vertaling en samenvatting van: de Waal, A., Mollema, E., Willemstein, E., Slagter, I., Schreurs, M., Hodes, M. en Boudewijn, P. (2023). Achieving high performance in healthcare institutions: a longitudinal perspective, Paper gepresenteerd tijdens de British Academy of Management 2023 Conference, Brighton, 5-6 september.



## KEY TAKEAWAYS

-  De implementatie van het HPO-raamwerk heeft grote voordelen voor gezondheidszorgorganisaties, zoals geïllustreerd wordt door de casestudies. Het raamwerk helpt bij het identificeren van verbetergebieden en het ontwikkelen van strategieën om organisatorische capaciteiten en competenties te versterken.
-  Regelmatige HPO-diagnoses zijn cruciaal om voortgang te beoordelen en strategieën aan te passen ten behoeve van continue verbetering. Diagnoseresultaten helpen om de focusgebieden voor organisatorische groei te bepalen, of het nu gaat om het bevorderen van beter leiderschap, het verbeteren van samenwerking, of het stimuleren van medewerkersbetrokkenheid.
-  De rol van HPO Coaches is essentieel in het verbetertransformatieproces. Ze verspreiden HPO-kennis, inspireren medewerkers en managers, en bevorderen onderlinge samenwerking.
-  Het HPO-transformatieproces moet contextspecifiek en geïntegreerd zijn met dagelijkse activiteiten, waardoor het minder snel als een extra last wordt ervaren.
-  Geduld is essentieel in het transformatieproces. Verandering kost tijd, en mensen hebben de ruimte nodig om zich aan te passen aan nieuwe manieren van denken en werken.
-  Het HPO-raamwerk helpt om externe factoren, zoals stijgende gezondheidszorgkosten en wetswijzigingen effectief aan te pakken.
-  De transformatie resulteert in meer gefocuste en professionele zorgorganisaties, minder hiërarchisch en met meer gedecentraliseerd management, verbeterde onderlinge samenwerking, en verbeterde klantgerichtheid, waardoor de organisaties betere werkplekken worden.
-  Het helpt om de HPO-transformatie op te nemen als onderdeel van een groter kwaliteitsverbeteringsproces, in plaats van een op zichzelf staand initiatief. Deze aanpak sluit beter aan bij zorgprofessionals en integreert soepeler in hun reguliere werk.



## Inleiding

Het verbeteren van de kwaliteit van gezondheidszorgorganisaties is nog nooit zo belangrijk geweest als vandaag de dag. Vooral demografische ontwikkelingen leggen een toenemende druk op de zorgorganisaties om te verbeteren op de gebieden van efficiëntie, kosteneffectiviteit, en de kwaliteit van geleverde zorg. Tegelijkertijd maken politieke en budgettaire uitdagingen kwaliteitsverbetering tot een herculische taak. Als gevolg hiervan zijn zorgorganisaties op zoek naar raamwerken die hen kunnen helpen hun kwaliteit te verhogen door hun organisatorische capaciteiten en competenties te versterken. Historisch gezien is de nadruk van kwaliteitsverbeteringsinspanningen in de gezondheidszorg voornamelijk gelegd op het verbeteren van de patiëntenzorg, met weinig aandacht voor het verbeteren van de kwaliteit van de organisaties zelf. Een toenemend aantal onderzoeken laat echter zien dat de oorzaken van kwaliteitsproblemen waarmee gezondheidszorgorganisaties kampen organisatorisch van aard zijn. Deze problemen omvatten zwak leiderschap, een te nauwe focus op financiële doelstellingen en het vermijden van budgettaire sancties, een inefficiënte organisatiecultuur, het ontbreken van een samenhangende missie/visie/strategie, en disfunctionele externe relaties. Gelukkig laten recente onderzoeksbevindingen zien dat de prestaties van zorgorganisaties positief kunnen worden beïnvloed door de kwaliteit van de managementpraktijken die zij toepassen. Dit artikel introduceert het hoogpresterende organisatie (HPO) raamwerk, een holistisch instrument voor zorgorganisaties om de managementpraktijken en capaciteiten die nodig zijn voor kwaliteitsverbetering te identificeren, (verder) te ontwikkelen, en te versterken.

## Het HPO-raamwerk

Het HPO-raamwerk is een wetenschappelijk gevalideerd en in de praktijk bewezen structuur die organisaties kunnen gebruiken om hun prestaties te evalueren en gebieden te identificeren die versterking nodig hebben voor continue verbetering. Het raamwerk is ontstaan uit een uitgebreid literatuuronderzoek van publicaties over hoogpresteren en een wereldwijde enquête met meer dan 3.200 respondenten. Dit grondige proces leidde tot de identificatie van de vijf HPO-factoren: Continue Verbetering en Vernieuwing, Openheid en Actiegerichtheid, Management Kwaliteit, Medewerkers Kwaliteit, en Lange Termijn Oriëntatie (zie Tabel 1 op de volgende pagina).



HPO factor	Omschrijving
Continue Verbetering en Vernieuwing	Een HPO maakt verouderde strategieën weer actueel en uniek. De organisatie is constant bezig met het verbeteren, vereenvoudigen en afstemmen van haar processen en innoveren van haar producten en diensten. Hiermee creëert de organisatie de mogelijkheden om goed en snel in te spelen op marktontwikkelingen. Ook beheert een HPO efficiënt haar kerncompetenties en besteedt niet-kerncompetenties uit.
Openheid en Actiegerichtheid	Een HPO kenmerkt zich door een open cultuur, waarin de meningen van medewerkers worden gewaardeerd en zij betrokken worden bij belangrijke organisatorische processen. Het maken van fouten is toegestaan en wordt gezien als een leermoment. Medewerkers besteden veel tijd aan dialoog, kennisuitwisseling en leren, wat nieuwe ideeën stimuleert om hun prestaties en die van de organisatie te verhogen.
Management Kwaliteit	In een HPO wordt het geloof en vertrouwen in anderen aangemoedigd en een eerlijke behandeling nagestreefd. Managers zijn betrouwbaar, hebben integriteit, tonen betrokkenheid, enthousiasme en respect, en tonen een daadkrachtige, actiegerichte besluitvormingsstijl. Het management houdt mensen verantwoordelijk voor hun resultaten en gaat voortvarend met niet-presteerders om.
Medewerkers Kwaliteit	Een HPO brengt een divers en complementair managementteam en medewerkersbestand samen met een hoge mate van veerkracht en flexibiliteit. Medewerkers worden gestimuleerd om hun vaardigheden te ontwikkelen om buitengewone resultaten te behalen en worden verantwoordelijk gehouden voor hun prestaties, wat de creativiteit en uiteindelijk de resultaten ten goede komt.
Langetermijngerichtheid	Een HPO groeit door partnerschappen met leveranciers en klanten aan te gaan, waardoor een langetermijnverbintenis met alle belanghebbenden wordt gerealiseerd. Interne kandidaten met veel potentieel worden altijd eerst overwogen voor het invullen van vacatures. Een HPO zorgt voor een veilige werkomgeving (zowel fysiek als mentaal) waardoor mensen lang bij de organisatie blijven.

Tabel 1: Overzicht van de HPO-factoren

Het HPO-onderzoek heeft een directe en positieve link vastgesteld tussen de vijf HPO-factoren en organisatieprestaties. Om de HPO-status van een organisatie te evalueren, wordt een HPO-diagnose uitgevoerd waarbij zowel het management als de medewerkers betrokken zijn door het invullen van de HPO-vragenlijst en door mee te doen aan interviews. Het resultaat van de diagnose toont de organisatiegebieden die verbetering nodig hebben om een HPO te worden.

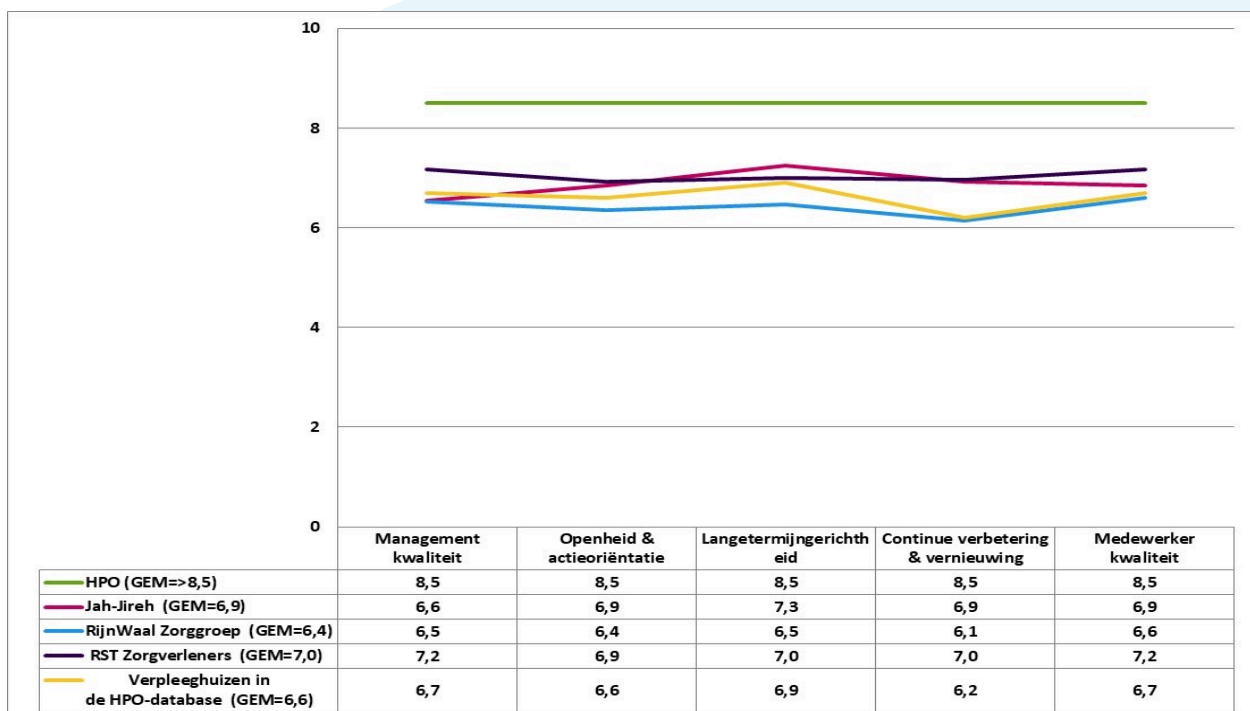


## Praktijkonderzoek

Het HPO-raamwerk werd toegepast bij drie zorgorganisaties als onderdeel van een breder programma waarbij het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg/Thuiszorg werd geïmplementeerd. Uitgangspunt was vitaliteit en werkplezier van medewerkers bevorderen. Jah-Jireh Woonzorg is een stichting die zorg biedt voor oudere en hulpbehoevende Jehovah's Getuigen. Jah-Jireh zag het HPO-raamwerk als een kans om de organisatie verder te ontwikkelen en te professionaliseren. RijnWaal Zorggroep, een aanbieder van verpleeghuiszorg, wijkverpleging en casemanagement dementie en WMO-diensten, gebruikte het HPO-raamwerk als onderdeel van een herstructureringsproces om professionals in staat te stellen zich op hun sterke punten te concentreren en om samenwerking tussen alle disciplines te bevorderen. RST Zorgverleners, een zorgorganisatie waar cliënten terecht kunnen met zorgvragen op het gebied van kraamzorg, zorg en verpleging, en huishoudelijke hulp, adopteerde het HPO-raamwerk om inspiratie op te doen en te leren van experts en andere organisaties.

## Onderzoeksresultaten

De eerste HPO-diagnose in 2019 (Figuur 1) onthulde dat de drie zorgorganisaties tussen de 64 en 70% op weg waren om een HPO te worden (dat peil ligt op 85% en hoger), bijna gelijk aan het gemiddelde van de Nederlandse zorgorganisaties (66%).



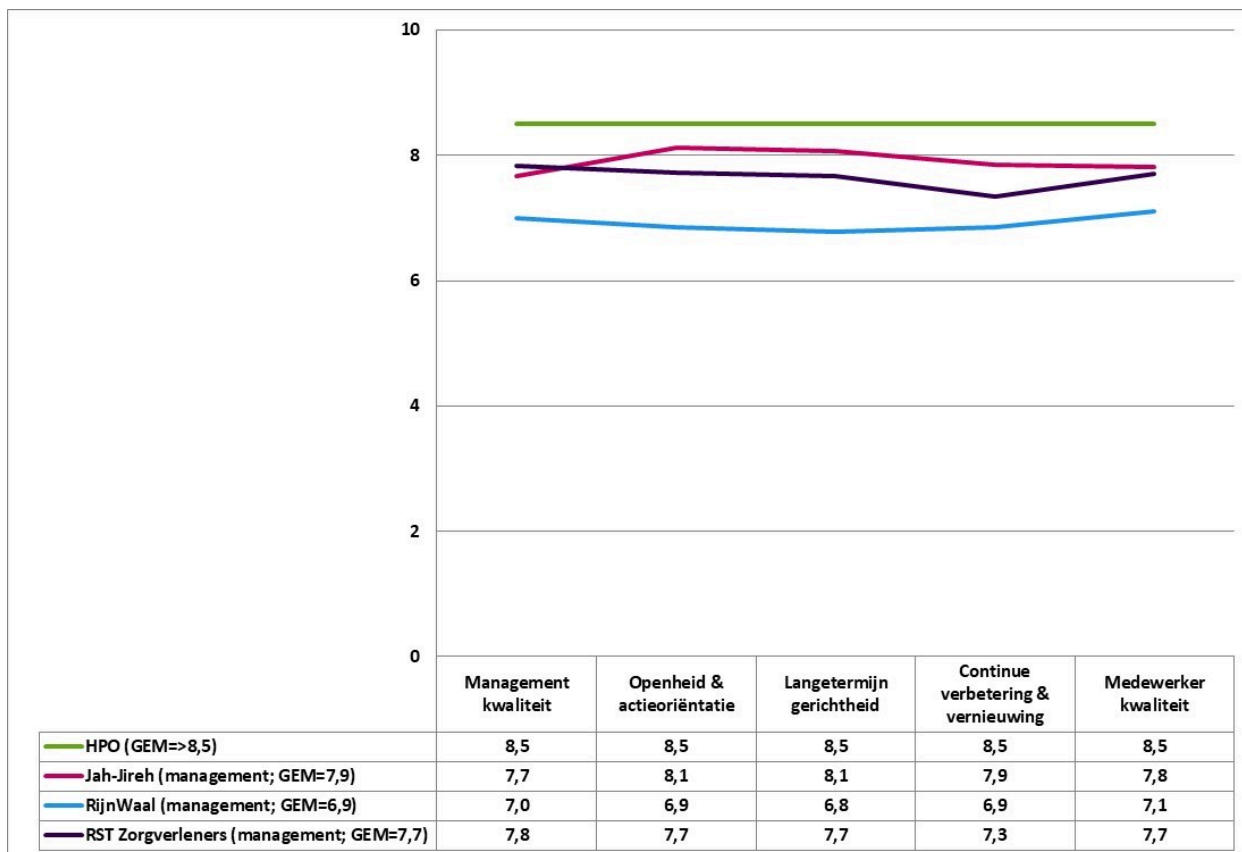
Figuur 1: Resultaten van de eerste HPO-diagnose bij de drie zorgorganisaties



Om de HPO-standaard van 85% te bereiken, moesten de zorgorganisaties zich concentreren op het verbeteren van specifieke HPO-factoren. Deze verbeteringen werden bepaald met behulp van interviews met managers en medewerkers. Voor Jah-Jireh Woonzorg waren de aandachtsgebieden: (1) het verbeteren van leiderschaps- en managementstijlen die leren en autonomie in de organisatie bevorderen en in de plaats komen van micromanagement; (2) de overgang van een houding van 'ik doe gewoon mijn werk' naar gezamenlijk verbeteren van de organisatie; (3) het verbeteren van de afstemming van wederzijdse verwachtingen en het aangaan van meer open dialogen om dubbelzinnigheid en onzekerheid te verminderen. Voor RijnWaal Zorggroep waren de verbeterpunten: (1) het creëren van een eensgezind en hecht managementteam, dat consistente boodschappen aan medewerkers geeft; (2) het vergroten van de samenwerking over locaties heen door middel van gezamenlijke overleggen en gestandaardiseerde processen; (3) het verbeteren van managementcompetenties, specifiek coachingsvaardigheden, om medewerkers in hun kracht te zetten en sterke banden te kweken tussen de verschillende organisatielagen; (4) het verbeteren van de verbondenheid van medewerkers met de organisatie en hen aan te moedigen 'het extra stapje te doen'. Voor RST Zorgverleners omvatten de verbeterpunten: (1) het vergroten van de organisatiebetrokkenheid door een gevoel van verbondenheid met de RST-organisatie bij de medewerkers te bevorderen; (2) het stimuleren van interne samenwerking, inclusief teamoverleg en deelname aan gezamenlijke leer- en trainingssessies; (3) het versterken van het leerproces om de werktevredenheid en de organisatieprestaties te verbeteren.

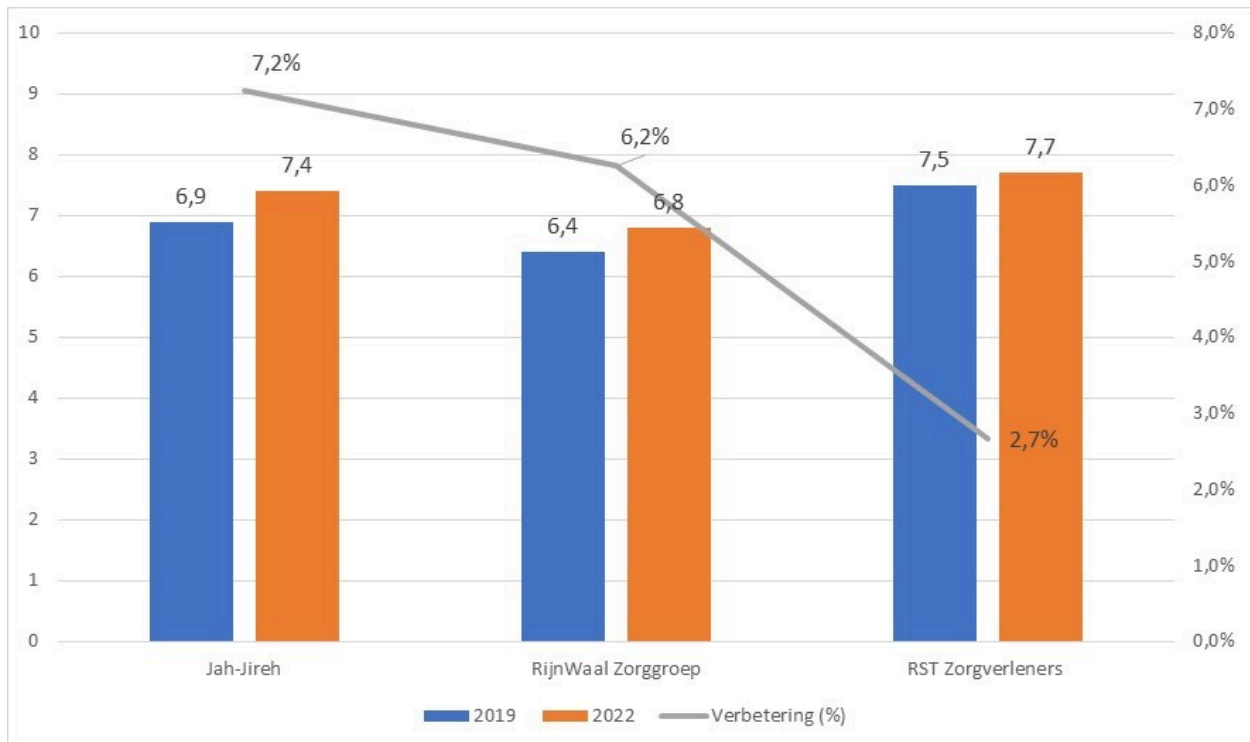
Na deze evaluaties begonnen de drie zorgorganisaties hun verbeterpunten op te pakken. Ze stelden HPO Coaches aan vanuit de organisatie om de transformatie te begeleiden. Deze coaches verspreidden HPO-kennis, inspireerden medewerkers en managers, bevorderden samenwerking tussen de organisatieonderdelen, en leidden het opstellen van het HPO-actieplan met verbeteracties. De tweede HPO-diagnose vond plaats drie jaar na de eerste diagnose, met een jaar vertraging vanwege de COVID-19 pandemie. Deze diagnose was bedoeld om de voortgang van de zorgorganisaties richting HPO te beoordelen. Voor de tweede diagnose namen alleen de managers van RST Zorgverleners deel, daarom wordt in dit artikel alleen de resultaten van het managementniveau voor alle drie de organisaties besproken.





Figuur 2: Resultaten van de tweede HPO-diagnose bij de drie zorgorganisaties (management)

Ondanks aanzienlijke uitdagingen zoals stijgende zorgkosten door de vergrijzing van de Nederlandse bevolking, aanhoudende druk op kosten, toenemende wetgeving, de COVID-19 pandemie en toenemend personeelsverloop, slaagden alle drie de zorgorganisaties erin hun HPO-scores bescheiden te verhogen over de periode van drie jaar (zie Figuur 3). De verbeteringen waren vooral merkbaar in de relaties tussen management en medewerkers (zie Figuur 4). Onderzoek geeft aan dat verbeterde relaties binnen een organisatie succesvolle verandering vergemakkelijken.



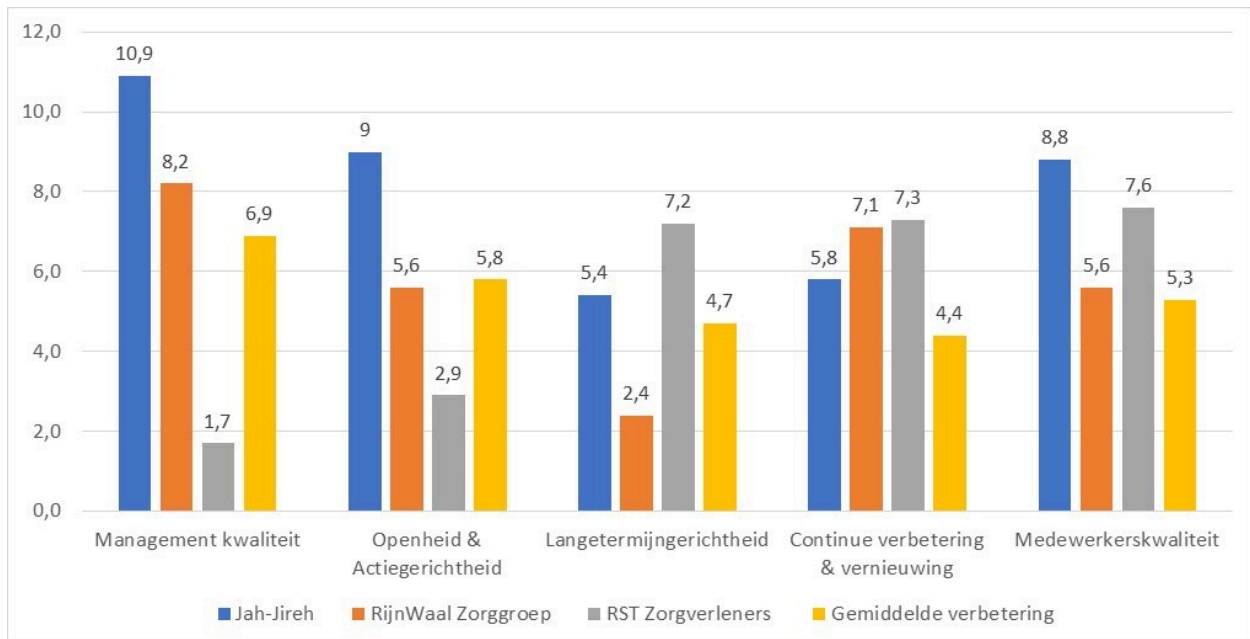
Figuur 3: Toename van de gemiddelde HPO-score en percentage verbetering tussen de eerste en tweede HPO-diagnose voor de drie organisaties voor zorgorganisaties.

Interviews na de diagnose laten de vooruitgang die in drie jaar is geboekt en de belangrijkste aandachtsgebieden zien:

- Jah-Jireh Woonzorg zag aanzienlijke voordelen van de HPO-transformatie omdat de organisatie veel soepeler functioneerde. De nieuwe aandachtsgebieden omvatten het verbeteren van de interne coördinatie, het bevorderen van eenheid in managementstijlen en -benaderingen, en het ontwikkelen van een toekomstgerichte visie voor verpleeghuiszorg.
- RijnWaal Zorggroep merkte een verbeterde organisatie- en werkstructuur en een groter gevoel van verantwoordelijkheid binnen de organisatie. Deze zorgorganisatie moet zich nu concentreren op het versterken van de connecties tussen mensen en teams, professioneler werken, en bevorderen van persoonlijke groei en ontwikkeling van medewerkers.
- RST Zorgverleners integreerden HPO in hun voortdurende inspanningen om de kwaliteit te verbeteren. De toekomstige aandachtsgebieden omvatten het voorbereiden van de organisatie op de toekomst, het versterken van de interne samenwerking, en het integreren van de Plan-Do-Check-Act (PDCA) cyclus in alle activiteiten.







*Figuur 4: Percentage verbetering tussen de eerste en tweede HPO-diagnose per HPO-factor, voor de drie zorgorganisaties.*

De aandachtsgebieden voor de drie organisaties kunnen worden onderverdeeld in drie categorieën: verbinding (bevordering van interne samenwerking), professionalisme (professioneler werken en betere coördinatie), en de toekomst (de organisatie klaarmaken voor de toekomst en het bevorderen van professionele ontwikkeling). Naarmate de HPO-transformatie vorderde, verschoof de aandacht van de organisaties van het aanpakken van directe problemen naar toekomstgericht denken, waardoor een proactieve mindset werd bevorderd en een beter vermogen om externe factoren te beheersen. Bij de evaluatie van de HPO-transformatie zagen de bestuurders van de drie organisaties de voordelen van het HPO-raamwerk, trokken lessen uit de transformatie, en bevestigden hun toewijding om de HPO-transformatie voort te zetten.

### **De belangrijkste lessen zijn:**

- Jah-Jireh vond gemoedsrust, betere samenwerking en een verbeterde focus op cliënten dankzij het HPO-raamwerk. De organisatie leerde dat het transformatieproces context-specifiek is met betrekking tot haar locaties en dat er voldoende HPO-coaches betrokken moeten zijn om vertragingen te voorkomen. Jah-Jireh is van plan om door te gaan met HPO om te voorkomen dat er wordt teruggevallen op inefficiënte manieren van werken van voorheen.

- RijnWaal Zorggroep ervoer verhoogde samenwerking, verbeterd organisatiebewustzijn en verminderd verzuim als de grootste HPO-voordelen. De organisatie leerde dat het aanstellen van teamleiders als HPO-coaches het transformatieproces versnelde. RijnWaal is van plan om door te gaan met HPO als onderdeel van hun 'RijnWaal Vitaal' kwaliteitsprogramma.
- RST Zorgverleners merkte dat HPO structuur gaf aan haar activiteiten en hielp om over te schakelen van een hiërarchische cultuur naar een meer professionele samenwerkingscultuur. De organisatie leerde dat het HPO-proces meer tijd nodig had en een effectieve introductie om goed te resoneren bij zorgprofessionals. Ook merkte deze zorgorganisatie de waarde van het aanstellen van managers als HPO-coaches. RST Zorgverleners is van plan om door te gaan met HPO als onderdeel van haar kwaliteitsdoelstellingen.

Samenvattend liet de tweede HPO-diagnose opmerkelijke vooruitgang zien in alle drie de zorgorganisaties, ondanks aanzienlijke (externe) uitdagingen. Het diagnoseproces diende als een leerervaring en bood unieke inzichten in de transformatiereis richting HPO. Het HPO-raamwerk is een integraal onderdeel geworden van de bedrijfsvoering van de drie zorgorganisaties, het stimuleert verbetering op meerdere aspecten, bevordert professionele ontwikkeling, verbetert de betrokkenheid van medewerkers en maakt een toekomstgerichte manier van denken mogelijk.

## Conclusie

Als we kijken naar de ervaringen van de drie zorgorganisaties, is het mogelijk, ondanks hun verschillende omstandigheden en aard, om een aantal gemeenschappelijke thema's te onderscheiden in de voordelen die zij ervoeren en de lessen die zij leerden. Deze thema's kunnen fungeren als advies voor andere zorgorganisaties die overwegen om een kwaliteitsverbeteringsimpuls te geven aan hun organisatie. Op de volgende pagina beschrijven we de gemeenschappelijke voordelen en de lessen die zijn geleerd.



### **De gemeenschappelijke voordelen van de HPO-transformatie zijn:**

- er is meer focus op wat belangrijk is en dus minder ad-hoc brandjes blussen in de organisatie;
- de zorgorganisatie is professioneler en capabeler geworden;
- de zorgorganisatie is minder hiërarchisch en meer een heterarchie geworden (meer verantwoordelijkheid naar lagere niveaus);
- er is meer samenwerking tussen de afdelingen binnen de zorgorganisatie;
- er is meer focus op cliënten binnen de zorgorganisatie; en
- de zorgorganisatie is een betere werkplek geworden waar mensen meer plezier hebben.

### **Ook in de lessen die zijn geleerd tijdens de HPO-transformatie kunnen rode draden worden onderscheiden:**

- er moet een adequaat aantal HPO-coaches zijn, die van het juiste functieniveau moeten zijn (d.w.z. managers);
- neem de tijd met de transformatie, want mensen moeten wennen aan de nieuwe manieren van denken en werken;
- integreer HPO-activiteiten zoveel mogelijk in de dagelijkse activiteiten die plaatsvinden in de zorgorganisatie;
- de transformatieaanpak moet worden aangepast aan de culturele context (d.w.z. soort organisatie, locatie) van de zorgorganisatie; en
- in de zorgsector is het verstandig om de HPO-transformatie deel te laten uitmaken van een groter proces van kwaliteitsverbetering, in plaats van een op zichzelf staand initiatief (wat mensen vaak zullen voelen als een extra boven op hun reguliere werk).



## Overweegt u een HPO-transformatie?

Een HPO-diagnose biedt inzicht in hoe uw organisatie presteert op de succesfactoren van High Performance Organisaties. Deze diagnose toont niet alleen waar u staat op weg naar een HPO, maar geeft ook praktische verbeterthema's die samen met managers en medewerkers aangepakt kunnen worden. Het helpt u de kritieke aandachtspunten te identificeren voor het realiseren van uw strategie. Door deze diagnose versterkt u de saamhorigheid binnen uw organisatie door gezamenlijke verbeterthema's te identificeren en aan te pakken. Bezoek [onze website](#) voor meer informatie.

*Wilt u meer informatie over de HPO-transformatie bij de drie zorgorganisaties?*

*Neem contact op met:*

HPO Center:

- [Marco Schreurs](#) of [André de Waal](#)

RijnWaal Zorggroep:

- [Michel Hodes](#), Voorzitter RvB

RST Zorgverleners:

- [Peter Boudewijn](#), Voorzitter RvB

Jah-Jireh Woonzorg:

- [Eunice Willemstein](#), Lid RvB

