

Identificeren en omgaan met determinanten bij kwaliteitsverbetering in de eigen zorgpraktijk

Juni 2019

IQ healthcare in opdracht van themacommissie Verbinding Leef- en Systeemwereld samenwerking NFU-consortium Kwaliteit van Zorg en Zorginstituut Nederland

Citeren uit dit rapport is toegestaan met bronvermelding Identificeren en omgaan met determinanten bij kwaliteitsverbetering in de eigen zorgpraktijk. Een toolbox met geprioriteerde bevorderende en belemmerende determinanten voor uitvoering van kwaliteitsverbeterprojecten geleid door zorgprofessionals. Nijmegen, IQ healthcare.

Inleiding

Voor wie is deze toolbox

Deze toolbox is bedoeld voor zorgprofessionals die gaan starten met (voor de planmatige aanpak), bezig zijn met (ter analyse van ervaren weerstand) of klaar zijn (voor de procesanalyse) met het uitvoeren van een verbeterproject op de eigen afdeling met als doel de kwaliteit van de zorg te verbeteren.

Doel van de toolbox

Het doel van deze toolbox is om zorgprofessionals te ondersteunen in het identificeren van en het omgaan met belangrijke determinanten die van invloed kunnen zijn op het slagen of falen van een verbeterproject. De toolbox kan aan de start van een project gebruikt worden als hulpmiddel om planmatig aan de slag te gaan met het project, tijdens het project om belangrijke determinanten te identificeren en daar mogelijk en wanneer nodig iets mee te doen en na uitvoering van het project als reflectiemiddel op waarom het project geslaagd of gefaald is, hetgeen kan helpen in het maken van een procesanalyse en het rekening houden met deze determinanten in huidige en toekomstige projecten.

Waarom deze toolbox

Veel kwaliteitsverbeterprojecten in de zorg worden uitgevoerd zonder een tevoren uitgevoerde analyse van bevorderende en belemmerende determinanten. Deze determinanten kunnen in belangrijke mate bijdragen tot (onvoldoende) succes van deze projecten. Er is veel onderzoek gedaan naar deze determinanten en er bestaan verschillende determinantenlijsten. Deze lijsten zijn echter niet geprioriteerd op basis van ervaringen en bieden onvoldoende praktische handvaten om met de determinanten praktisch aan de slag te gaan.

De huidige toolbox is een geprioriteerde en praktisch te gebruiken instrument dat beoogd zorgprofessionals te ondersteunen in het analyseren en aanpakken van bevorderende en belemmerende determinanten. Deze toolbox is tot stand gekomen op basis van ervaringen en meningen van deskundigen. Er is geen systematische review gedaan naar de determinanten en de toolbox is niet gevalideerd. Dit maakt de wetenschappelijke waarde van het instrument beperkt. Vervolgonderzoek naar de toolbox en gebruik van de toolbox in de praktijk zal validatie mogelijk maken.

Hoe gebruik je deze toolbox

Deze toolbox dient gezien te worden als hulpmiddel om belangrijke determinanten die van invloed zijn op het slagen of falen van een verbeterproject te analyseren en met de betreffende determinant(en) mogelijk aan de slag te gaan. De determinanten die in de toolbox zijn opgenomen zijn het resultaat van een onderzoek waarin aan zorgprofessionals die een verbeterproject op de eigen afdeling hadden geleid, gevraagd werd naar de voor hen belangrijkste ervaren bevorderende en belemmerende determinanten tijdens uitvoering het project. Alle genoemde ervaren determinanten hebben een score gekregen en de determinanten met een score hoger dan 20 zijn opgenomen in de toolbox.

Achter elke determinant in de toolbox vindt u deze score. Hoe hoger de score, hoe belangrijker de determinant is ervaren door zorgprofessionals als belemmerend of bevorderend voor de uitvoering van het project. Omdat elk verbeterproject en de context waarin deze wordt uitgevoerd anders is, is het echter niet zo dat de determinanten die de hoogste score hebben gekregen in de toolbox ook in uw project de grootste invloed (gaat of zal) hebben. Het is daarom ten eerste van belang te analyseren welke determinanten in uw project relevant lijken te zijn. Begin met de determinanten in de toolbox en gebruik hierbij als ondersteuning de input in de kolom 'analyse'. Afhankelijk van de fase waarin het verbeterproject zich bevindt, kunnen determinanten een grotere of kleinere rol spelen. Aangeraden wordt dan ook om de determinanten-analyse op verschillende momenten tijdens uitvoering van het project te herhalen.

De determinanten in de toolbox zijn waarschijnlijk ook niet compleet, wat betekent dat er nog andere determinanten zijn die uw project belemmeren of bevorderen. Analyseer daarom ook of er sprake is van andere belangrijke determinanten die niet in de toolbox staan.

Wanneer u erachter bent gekomen van welke determinanten uit de toolbox in uw verbeterproject sprake zijn, is de volgende stap om met de determinanten aan de slag te gaan. Na de analyse van de bevorderende determinanten is het van belang ervoor te zorgen dat van deze determinanten in uw verbeterproject sprake is. Gebruik hierbij als ondersteuning de input in de kolom 'inzetten'. Na de analyse van de belemmerende determinanten gaat het erom dat u ervoor zorgt dat deze beïnvloeding op het project zoveel mogelijk teruggedrongen wordt. Gebruik hierbij als ondersteuning de input in kolom 'aanpakken'.

Hoewel determinanten van grote invloed kunnen zijn op de slagingskans van een verbeterproject, is de invloed die u kunt uitoefenen op de determinant verschillend. De meerderheid van de determinanten in de toolbox zullen binnen uw cirkel van invloed liggen waardoor de kans dat u deze kunt beïnvloeden groot is. Er zijn echter een klein aantal determinanten in de toolbox die buiten uw cirkel van invloed liggen en binnen uw cirkel van betrokkenheid. Ondanks dat deze determinanten uw project kunnen bevorderen of belemmeren, kunt u waarschijnlijk weinig invloed uitoefenen op deze determinant. Wij raden u dan ook aan om u wel goed bewust te zijn van de determinanten die buiten u invloed liggen maar om er relatief weinig energie in te steken om deze determinanten aan te pakken of in te zetten.

Wij hopen dat u met het gebruik van deze toolbox beter in staat bent om determinanten die uw verbeterproject bevorderen en belemmeren te analyseren en aan te pakken en daarmee de slagingskans van het project tot verbetering in de kwaliteit van zorg te verhogen!

Belemmerende determinanten	Doel populatie	Analyse (diagnose)	Cirkel van invloed of betrokkenheid ¹	Aanpakken (hoe zorg ik dat het project zo min mogelijk belemmerd wordt door deze determinanten)
<i>Interventie niveau</i>				
Afwezigheid bewijs effecten interventie in literatuur (24)	Interventie in het verbeterproject	✓ Bekijk met welk onderzoeksdesign het effect van de interventie onderzocht is en welk effect het had met behulp van <u>de ladder van evidentie</u>	Invloed	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Zoek een systematisch review naar de interventie ✓ Voer een rapid review uit naar de interventie ✓ Doe een <u>effecten synthese</u> ✓ Vertaal het effect naar de eigen context door <u>relevante context verschillen tussen de eigen context en context van bewijs voor interventie te vergelijken</u>
<i>Patiënt niveau</i>				
Onvoldoende patiënt betrokkenheid in het projectteam (33)	Patiënt in het projectteam	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Is er een patiënt aanwezig in het project team? <ul style="list-style-type: none"> • Ja → wordt deze voldoende betrokken? Gebruik hiervoor de <u>participatieladder</u> en de <u>participatiematrix</u>. Vraag jezelf ook af of deze patiënt betrokken wil worden, of die betrokken kan worden en of die betrokken mag worden van het projectteam • Nee → stel je eigen gedachten en die van het team over patiëntbetrokkenheid in het project ter discussie 	Invloed	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Durf de kracht van de omgeving te gebruiken door hen om tips te vragen. Betrek indien aanwezig een functionaris patiëntenparticipatie of een andere deskundige op dit gebied, bijvoorbeeld via de cliëntenraad. Doe dit voor de start van het project ✓ Denk goed na over welke type patiënt je wilt betrekken en hoe je patiënten wilt betrekken. Het kan bijvoorbeeld helpen twee patiënten te betrekken zodat zij met elkaar kunnen overleggen. Ook kun je een adviesgroep met patiënten maken waar je besluiten aan voorlegt en dit combineren met een patiënt in het projectteam. Voor tips zie het rapport '<u>Een 10 voor patiëntenparticipatie</u>' ✓ Ben je bewust dat de expertise van een patiënt anders is dan die van de andere teamleden en waardeer dit ✓ Zorg voor een veilige omgeving waarin patiënten de ruimte krijgen om te praten en waarin ze verbaal en non-verbaal juist bejegend worden door andere teamleden ✓ Zorg voor de aanwezigheid van basale randvoorwaarden (eten, transport, tijden etc.) afgestemd op de patiënt

Afdeling niveau

Onvoldoende motivatie op de werkvloer (21)	Medewerkers die moeten werken met de interventie	<ul style="list-style-type: none">✓ Tonen medewerkers betrokkenheid bij het project, bijvoorbeeld door aanwezig te zijn bij overleg, afspraken na te komen en het project in werkoverleg aan bod te laten komen?✓ Wordt er door medewerkers gezegd dat zij niet gemotiveerd zijn om te werken aan het project?	Invloed	<ul style="list-style-type: none">✓ Maak medewerkers eigenaar van het probleem, bijvoorbeeld door hen praktische voorbeelden te geven of hen het probleem zelf te laten ervaren vanuit het eigen perspectief✓ Laat duidelijk zien dat het project geïntegreerd is bij andere zaken op de afdeling door duidelijk te maken hoe het project past bij andere lopende projecten of dingen die zich afspelen op de afdeling✓ Maak de persoonlijke belangen en onderliggende redenen van niet gemotiveerd zijn van medewerkers bespreekbaar door hen individueel te benaderen. Een faciliterende houding is hierbij behulpzaam waarbij je vragen kunt stellen als 'wat kan ik voor je doen zodat je wel aan dit project wilt meewerken?'✓ Informeer het management van de afdeling proactief over het project en vraag hen het project onder de aandacht te brengen, bijvoorbeeld middels de nieuwsbrief of in de dagstart
Onvoldoende ervaren eigen competenties op de werkvloer (20)	Medewerkers die moeten werken met interventie	<ul style="list-style-type: none">✓ Laat medewerkers een aantal vragen van de <u>Dutch General Self-efficacy Scale</u> invullen, aangepast naar de interventie in het project en analyseer de antwoorden met het projectteam	Invloed	<ul style="list-style-type: none">✓ Biedt passende scholing aan. De vorm van scholing is afhankelijk van de interventie maar deze moet in ieder geval veilig zijn. Je kunt bijvoorbeeld denken aan bedside teaching, coaching, meelopen en voordoen✓ Denk kritisch na over waar in het project medewerkers kunnen leren over de nieuwe interventie. Denk hierbij ook aan het informeel leren, bijvoorbeeld door te praten met collega's✓ Een faciliterende houding is behulpzaam waarbij je medewerkers vraagt wat voor vorm van scholing hen zal helpen om zich competent te voelen met het werken met de interventie✓ Laat medewerkers begrijpen waarom ze werken met de interventie en waarom dit het nieuwe kader van

					handelen is. Gezamenlijke kritische reflectie met het team over hun ervaringen met het werken met de interventie kan hierbij helpen ✓ Geef bij elke vorm van scholing expliciet feedback aan de medewerkers over hun handelen
<i>Organisatie niveau</i>					
Onvoldoende beschikbare tijd (767)	Projectleider	✓	Evalueer bij vergaderingen met het projectteam of je op <u>schema</u> bent. Indien niet, waarom niet en waardoor wordt dit veroorzaakt?	Invloed	✓ Toon leiderschap door de oorzaak van de ervaren onvoldoende beschikbare tijd te bespreken met de stakeholder, afhankelijk van de oorzaak
Onvoldoende ondersteuning project RvB (188)	RvB of portefeuille houder kwaliteit	✓ ✓	Voer een <u>stakeholder analyse</u> uit Is er een handtekening van het lid van de RvB op het projectplan?	Invloed	✓ Zorg ervoor dat je project past bij de missie of speerpunten van de RvB en laat dit expliciet zien in de titel van je project ✓ Neem iemand anders uit je projectteam mee naar een gesprek met de RvB zodat je elkaar kunt aanvullen
Onvoldoende integratie kwaliteitsverbetering (90)	Ziekenhuis	✓ ✓ ✓ ✓ ✓	Staat kwaliteit van zorg in de missie/speerpunten van het ziekenhuis? Hoe is het contact met de RvB over het project? Hoe wordt er op het project gereageerd door bijvoorbeeld een stafconvent? Is de instelling geaccrediteerd? Neem een vragenlijst over leer/veiligheidscultuur af bij jezelf en bespreek dit in je projectteam, bijvoorbeeld de <u>COMPaZ</u>	Betrokkenheid	✓ Stel je eigen verwachtingen over inbedden en verspreiden van je project bij, dit zal namelijk lastig worden. Steek energie in het implementeren van het project op je eigen afdeling
Tegenstanders project (30)	Tegenstanders ziekenhuis	✓	Breng in kaart wat de gevolgen zijn van het project voor andere disciplines en afdelingen middels een <u>stakeholder analyse</u>	Invloed	✓ Neem de weerstand serieus en probeer op zoek te gaan naar een gemeenschappelijke deler, bijvoorbeeld de voordelen vanuit het patiëntenperspectief ✓ In uiterste geval en indien daar mogelijkheden voor zijn geef je tegenstanders herpositionering. Toon

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Als de stakeholders belangrijk zijn voor uitvoering van het project dan checken hoe zij naar het project kijken door hen bijvoorbeeld uit te nodigen bij een informatie bijeenkomst of door met ze in gesprek te gaan. Luister hierbij goed en neem de weerstand serieus 		<p>leiderschap door het gesprek aan te gaan met de persoon die in de positie is om deze stappen te zetten. Als je deze positie zelf hebt dan kun je zelf hierover het gesprek aangaan met de tegenstanders</p>
Data infrastructuur (30)	Uitkomst data project	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bedenk wat je wilt weten en meten door een uitkomstmaat te formuleren ✓ Bedenk of de benodigde data nu al wordt geregistreerd in het kader van het zorgproces <ul style="list-style-type: none"> • Zo ja, vraag jezelf af waar, door wie en hoe de data geregistreerd wordt en of deze eruit te halen is voor het project • Zo nee, vraag jezelf af hoe je de data alsnog kunt verkrijgen, bijvoorbeeld door het afnemen van vragenlijsten of observaties 	Invloed	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sluit je uitkomstmaat aan bij data die in het kader van het zorgproces al worden vastgelegd, bij voorkeur digitaal ✓ Vraag advies aan een epidemioloog of statisticus ✓ Betrek iemand van de ICT bij het verzamelen van de data ✓ Vraag ondersteuning bij het gebruik van datamanagementsystemen ✓ Kijk bij andere afdelingen hoe zij omgaan met de gewenste data registratie ✓ Wees creatief; als het niet lukt om de gewenste data te verkrijgen, bedenk dan andere relevante uitkomstmaten die je wel in kaart kunt brengen
Andere veranderingen organisatie (reorganisatie, fusie) (27)	Ziekenhuis	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maak een <u>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT) analyse</u> en bespreek in je projectteam in hoeverre het project (negatief) beïnvloed zal kunnen worden door de 'threats' 	Betrokkenheid	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pas zo mogelijk de interventie aan aan de verandering ✓ Accepteer dat het project vertraging kan oplopen ✓ Zoek andere projectleiders op en stem af hoe zij omgaan met de verandering in hun project. Bundel hierbij de krachten door gezamenlijk zaken op te pakken zoals de berichtgeving over de nieuwe situatie

1 De cirkel van invloed zijn de zaken/personen/contexten waar je invloed op kunt uitoefenen. De cirkel van betrokkenheid zijn de zaken/personen/contexten waar je bij betrokken bent maar waar je geen of moeilijk invloed op kunt uitoefene

Bevorderende determinanten	Doel populatie	Analyse (diagnose)	Cirkel van invloed of betrokkenheid ¹	Inzetten (hoe zorg ik dat van deze determinant sprake is in mijn project)
<i>Interventie niveau</i>				
Interventie past binnen huidige workflow (44)	Workflow verbeter context	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maak samen met je project team een proces beschrijving van de interventie. Maak een procesbeschrijving van de huidige situatie van zorg in de eigen context. Analyseer de gap tussen de proces beschrijving van de eigen context en die van de interventie 	Invloed	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maak de interventie passend binnen de huidige proces beschrijving van de eigen context. Omschrijf hierbij wat de gewenste zorg is in de eigen context op proces niveau ✓ Wanneer er meer ervaring is met het leiden van verbeterprojecten kunnen projecten ook adaptief ingezet worden. Bij deze projecten is er ruimte om fouten te maken en te experimenteren
<i>Projectteam niveau</i>				
Voldoende deelname in besluitvorming teamleden (24)	Projectteamleden	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Neem de participatie vragen van de <u>Team Climate Inventory</u> af bij je teamleden en bespreek dit ✓ Voer een <u>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT)</u> analyse uit met je team ✓ Vraag teamleden om op een schaal van 1 tot 10 aan te geven in hoeverre zij ervaren dat besluiten over het project worden genomen op basis van de inbreng of mening van het teamlid 	Invloed	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bespreek de uitkomsten van de <u>SWOT analyse</u> met elkaar en neem besluiten wie welke activiteit op zich neemt. Laat projectlid eigenaar zijn van deze activiteit ✓ Zorg dat er inhoudelijke experts in je projectteam zitten en geef deze tijdens bijeenkomsten het woord door hen te vragen naar hun mening en/of ervaring ✓ Zorg voor een dialogisch overleg waarin discussie wordt vermeden. Stel heldere vragen, luister goed en laat ruimte in gesprek. Kom zo al explorerend tot een plan ✓ Geef bij de start van het projectteam overleg aan dat je rol hebt als proces begeleider waarin je actief vraagt naar ieders mening en bewaakt dat iedereen de ruimte krijgt om input te leveren
Voldoende eigen aanwezigheid voor team (24)	Projectleider	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vraag hierover feedback aan leden van je team 	Invloed	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Leidt de team bijeenkomsten ✓ Neem een voorbeeldrol naar teamleden aan zoals: zichtbaar zijn voor je team, op tijd komen en voorbereid zijn

Afdeling niveau

Voldoende ondersteuning management (342)	Management van de afdeling	<ul style="list-style-type: none">✓ Voer een <u>stakeholder analyse</u> uit✓ Komt het management haar afspraken na, wordt je betrokken bij zaken rondom project, krijg je informatie over het project?✓ Zijn lid van RvB en afdelingshoofd sponsor van het project; steunen ze het actief en verschaffen ze middelen?	Invloed	<ul style="list-style-type: none">✓ Zoek voor de start van het project steun bij het management✓ Informeer periodiek, maar minstens drie keer in 18 maanden, volgens afspraak met het management over voortgang van het project. Dit maakt deel uit van een uitgewerkt <u>communicatieplan</u>✓ Vraag expliciet een handtekening onder je projectplan van het afdelingshoofd en lid RvB
Draagvlak medewerkers (156)	Medewerkers die met interventie gaan werken	<ul style="list-style-type: none">✓ Het project komt terug in de jaarplanning van de afdeling✓ Het project is een agendapunt bij officieel overleg✓ Voer een draagvlak analyse uit als onderdeel van <u>stakeholder analyse</u>	Invloed	<ul style="list-style-type: none">✓ Neem sleutelfiguren van afdeling op in je verbeterteam, bijvoorbeeld het afdelingshoofd en een patiënt✓ Geef in een duidelijke boodschap aan wat het probleem is vanuit het perspectief van de werkvloer, bijvoorbeeld vanuit het patiënten perspectief✓ Geef in een duidelijk boodschap aan wat het project vanuit het perspectief van de werkvloer inhoudt✓ Geef in een duidelijke boodschap aan wat het project vanuit het perspectief van de werkvloer oplevert✓ Vergroot eigenaarschap bij medewerkers door ervoor te zorgen dat zij de ruimte krijgen om reacties op het project te geven, bijvoorbeeld door het maken van een brievenbus waarin geanonimiseerd commentaar en suggesties gegeven kan worden✓ Sta open voor commentaar en suggesties op het project door vragen te stellen als; 'wat vind je ervan?', 'heb je nog alternatieve ideeën?'
Bottum-up projectaanpak (60)	Werkvloer	<ul style="list-style-type: none">✓ Vul met de belangrijkste stakeholders van het project de <u>partnerschapskaart</u> in. Hiermee omschrijf eenieder zijn motief voor samenwerken aan het	Invloed	<ul style="list-style-type: none">✓ Maar voldoende contact op alle lagen van de organisatie op basis van een communicatieplan en vooral met sleutelfiguren die uit <u>stakeholder analyse</u> komen

		<ul style="list-style-type: none"> project. Ga hierover het gesprek aan ✓ Vraag jezelf af waar het projectidee vandaan komt, bijvoorbeeld van de RvB, jezelf of de werkvloer? 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Stel een klankbordgroep (zes tot acht mensen) samen die bestaat uit verschillende mensen van de afdeling. Informeer hen periodiek over de voortgang, barrières en resultaten van het project en laat hen meedenken ✓ Neem sleutelfiguren van de afdeling die uit <u>stakeholder analyse</u> komen op in je projectteam ✓ Ben zichtbaar op de werkvloer ✓ Zorg dat de werkvloer het ook als probleem ervaart en vraag dit aan ze tijdens de eerste vergadering over het jaarplan
Enthousiast/gemotiveerd afdelingshoofd (45)	Afdelingshoofd van de afdeling	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Doet het afdelingshoofd wat hij/zij zegt te (gaan) doen? ✓ Toont het afdelingshoofd zichtbare betrokkenheid bijvoorbeeld door afspraken na te komen, middelen te verschaffen en informatie te geven? ✓ Vraag rechtstreeks aan afdelingshoofd of hij/zij enthousiast is over het project en vraag ook waarom 	Invloed	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maak het afdelingshoofd lid van het projectteam ✓ Houd proactief persoonlijk contact zowel formeel als informeel over de voortgang van het project
<i>Organisatie niveau</i>				
Verbetercultuur (60)	Ziekenhuis	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Is men open tegenover elkaar over wat goed gaat en wat niet en doet men hier iets aan? ✓ Bespreek in je verbeter team de schalen 'niet straffende reactie op fouten', 'open communicatie' en 'feedback en leren van fouten' van de <u>COMPaZ</u> of een ander meetinstrument 	Betrokkenheid	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Neem een voorbeeldfunctie aan als medewerker binnen een lerende cultuur zoals feedback vragen aan anderen over het project en wees transparant door middel van het delen van uitkomsten met stakeholders

		✓ Is er een data infrastructuur van uitkomstdata over kwaliteit van zorg?		
Voldoende beschikbare tijd (21)	Projectleider	✓ Evalueer bij vergaderingen met het projectteam of je op <u>schema</u> bent. Indien niet waarom niet, waar wordt dit door veroorzaakt?	Invloed	✓ Toon leiderschap door de oorzaak van ervaren de beschikbare tijd te bespreken met de stakeholder afhankelijk van de oorzaak
Urgentiegevoel (42)	RvB / portefeuille houder kwaliteit	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kunnen stakeholders zelf aangeven hoe het project bijdraagt aan doelstellingen of visie van de organisatie? ✓ Is het project zichtbaar in agenda van overleggen? ✓ Lukt het om afspraken te maken en zijn stakeholders aanwezig bij overleg? ✓ Worden er middelen beschikbaar gesteld voor uitvoering van het project? 	Invloed	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <u>Vijf keer waarom</u> afvragen in projectteam of met jezelf Deze antwoorden via een goed verhaal communiceren naar RvB ✓ Laat je projectdoel passen bij een van de speerpunten van het ziekenhuis op dat moment ✓ Wakker urgentiegevoel aan vanuit perspectief RvB. Gebruik hierbij bijvoorbeeld de <u>Triple Aims</u>
<i>Externe omgeving niveau</i>				
Druk of prikkels (financieel, juridisch of politiek) (64)	Externe omgeving	✓ Voer een <u>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT)</u> analyse uit met het projectteam en richt je hierbij vooral op de 'Opportunities' (bijvoorbeeld aandacht voor het onderwerp bij de IGJ)	Betrokkenheid	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Je hebt als projectleider geen invloed op het wel of niet aanwezig zijn van externe druk of prikkels ✓ Probeer aan te sluiten bij onderwerpen waar 'druk' bestaat of frame je project zo dat het daarbij aansluit.

1 De cirkel van invloed zijn de zaken/personen/contexten waar je invloed op kunt uitoefenen. De cirkel van betrokkenheid zijn de zaken/personen/contexten waar je bij betrokken bent maar waar je geen of moeilijk invloed op kunt uitoefenen