

# Met andere ogen: zorgverbetering en borging in het project Zorg voor Beter Regionaal

Hoe kunnen we verbeteringen in de langdurende zorg borgen en verspreiden? Dat was een vraag die voortkwam uit de verbetertrajecten uit het landelijke verbeterprogramma voor de langdurende zorg Zorg voor Beter (ZvB). In het project ZvB Regionaal werd de ontwikkelde methode om valpreventie te verhogen in een regionale, door hbo-studenten ondersteunde opzet toegepast. Wij onderzochten hoe de toegevoegde strategieën uitwerkten en of en hoe zorgverbetering gerealiseerd is. Een van de belangrijkste uitkomsten is dat zorgmedewerkers leren valrisico's van hun cliënten en risico's in de woonomgeving van hun cliënten beter te zien. Zij leerden zelf toezicht te houden op hun werkpraktijk doordat zij gingen 'kijken met andere ogen'.

**Door: A. Stoopendaal, M. Strating, A. Harps, C. Smits en R. Bal**

**Z**org voor Beter (ZvB) richtte zich op het verbeteren van werkpraktijken in zorgorganisaties (Minkman e.a., 2011). Uit ZvB vloeiden de programma's ZvB II en ZvB Regionaal voort waarin de focus werd verlegd naar de rol die onderwijsinstellingen zouden kunnen spelen in het verspreiden en borgen van zorgverbeteringen. ZvB Regionaal werd geïnitieerd door Hogeschool Windesheim te Zwolle, vanuit een subsidie van ZonMw. Het instituut voor Beleid en Management Gezondheidszorg (iBMG) volgde het project, net als de eerdere ZvB-projecten (Strating e.a., 2008; Strating e.a., 2009; Zuiderent-Jerak e.a., 2009; Broer e.a., 2010; Strating e.a., 2011a; Strating e.a., 2011b; Stoopendaal, 2011; Van Loon en Zuiderent-Jerak, 2011; Stoopendaal en Bal, 2013) in een evaluatieonderzoek gebaseerd op zowel kwantitatieve als kwalitatieve onderzoeksmethoden. Het bestaande Zorgnetwerk in de regio Zwolle was een belangrijke voedingsbodem voor de

regionale inbedding van het project. Via dit netwerk zijn negen verbeterteams (pilotafdelingen) in zes verschillende zorgorganisaties gevormd. Aan de hand van het voorbeeld van de landelijke ZvB-trajecten is gewerkt volgens de doorbraakmethode (zie Minkman e.a., 2011), waarbij de verbeterteams zelf een verbeterplan voor hun eigen organisatie opstelden. Er zijn in totaal zeven plenaire bijeenkomsten gehouden waarin de projectopzet werd toegelicht maar waarin ook aandacht werd besteed aan inhoud: valpreventie (VP); geeltjesmeting<sup>1</sup> verbeterplannen opstellen, en practice development (PD)<sup>2</sup>. Derdejaars studenten verpleegkunde hielpen de deelnemende zorgorganisaties met de opzet van het verbeterplan, het onderzoek en de praktische organisatie van het project. Er zijn drie tranches studenten geweest; de studenten wisselden per half jaar. Elke groep studenten kreeg een introductieweek waarin zij kennismaakten met het project, met de inhoud van

VP en verandertechnieken, en waarin zij werden getraind in onderzoeks- en projectvaardigheden. Docent-coaches ondersteunden de teams en de studenten.<sup>3</sup>

### Evaluatieonderzoek

Het instituut Beleid en Management Gezondheidszorg (iBMG) kreeg de opdracht het evaluatieonderzoek dat gedaan is in alle ZvB-projecten ook op ZvB Regionaal toe te passen.

Het onderzoek was ten eerste gericht op de werking/effectiviteit van het Regionale Zorg voor Beter-format (effectevaluatie) en ten tweede op de processen die plaatsvonden tijdens het ontwikkeltraject (procesevaluatie).

Het verschil in de opzet van dit evaluatieonderzoek vergeleken met de landelijke ZvB-trajecten is dat ditmaal meer participatief, kwalitatief onderzoek is toegepast dat een hoger formatief gehalte had. Dit wil zeggen dat een iBMG-onderzoeker mee‘werkte’ in het kernteam dat het project coördineerde, daarnaast participeerden studenten – ondersteunend en onderzoekend – in de verbeterteams. De onderzoekers van iBMG trainden de studenten in zowel kwalitatieve als kwantitatieve dataverzameling. De studenten verzorgden kwantitatieve metingen (uitkomsten geeltjesmetingen, vragenlijsten voor cliënten, medewerkers en teamleiders) die vervolgens door de onderzoekers van iBMG werden geanalyseerd. Studenten hielden een logboek bij van de verbeterteambijeenkomsten, interviewden verbeterteamleiders en cliënten en maakten observatieopdrachten. Zij plaatsten deze data op een intranetsite. De onderzoekers van iBMG konden de dataverzameling van de studenten via intranet volgen, de studenten fungeerden als ‘ogen en oren van de onderzoekers’.

De onderzoeksmethoden bestonden ten eerste uit kwantitatieve metingen op de pilot- en op een controleafdeling in de deelnemende organisaties: uitkomsten uit geeltjesmetingen en uit vragenlijsten voor medewerkers en teamleiders. Voor zeven van de in totaal negen pilotafdelingen en van vijf controleafdelingen zijn gegevens beschikbaar van twee (begin T0 en eind T1) meetmomenten van de geeltjesmeting.

Ten tweede zijn door de iBMG-onderzoekers

aanvullend op de logboeken en observatieopdrachten die de studenten inbrachten, nog kwalitatieve data verzameld door middel van:

1. participatieve observatie van de kerngroepvergaderingen en plenaire bijeenkomsten;
2. interviews met de docenten, studenten en verbeterteamleiders;
3. specifieke casestudies in alle deelnemende organisaties.

### Gerealiseerde verbeteringen

#### Uitkomsten uit kwantitatieve data

De deelnemende pilotafdelingen hadden al een en ander op orde wat betreft valpreventie voordat zij aan het project begonnen, zo bleek uit de vragenlijsten. Op de meeste pilotafdelingen werd valpreventie in elk geval besproken op het monodisciplinair overleg; werden specifieke VP-maatregelen voor individuele cliënten besproken met de cliënt en mantelzorger; vond structurele scholing in til- en transfertechnieken plaats. Bij aanvang van het project waren er weinig verschillen tussen pilot- en controleafdelingen in dit opzicht. Na afloop van het projectjaar zijn die er wel. Op twee pilotafdelingen zijn randvoorwaardelijke verbeteringen doorgevoerd: er is een ‘aandachtsvelder’ VP aangesteld en op vijf pilotafdelingen is gewerkt aan het inschatten van het risico op vallen van cliënten. Controleafdelingen hebben *geen* veranderingen doorgevoerd.

Voor de interpretatie van metingen van valincidentie op de pilot- en controleafdelingen moet in ogenschouw worden genomen dat het hier om kleine aantallen gaat. Daarom is het van belang niet alleen naar de percentages te kijken, maar ook naar de absolute aantallen. Er bestaat een marginaal significant verschil tussen pilot- en controleafdelingen in valincidentie op de beginmeting (T0). Dat wil zeggen dat op de pilotafdelingen de valincidentie bij eerste meting significant hoger is dan bij de controleafdelingen ( $\chi^2 = 2.70$ ;  $p = .10$ ). Na afloop van het project scoren de controleafdelingen juist hoger op de valincidentie dan de pilotafdelingen ( $\chi^2 = 3.17$ ;  $p = 0.8$ ). Op de pilotafdelingen wordt aan het einde van het project (T1) nog nauwelijks gevallen.

Wanneer we specifiek kijken naar het aantal mensen dat meerdere keren valt, zien we een marginaal significant verschil in de beginmeting ( $t = -1,80$ ;  $p = 0,07$ ). Op de pilotafdelingen zijn meer cliënten die vaker gevallen zijn in drie weken tijd dan op de controleafdelingen. Bij de eindmeting bestaat er geen significant verschil meer ( $t = 0,51$ ;  $p = 0,61$ ). Deze pilotafdelingen weten dezelfde daling in valincidentie

Aantal cliënten op de afdeling	Pilot N = 143		Controle N = 93	
Geeltjesmeting	T0	T1	T0	T1
	N (%)		N (%)	
Aantal valincidenten (% valincidentie)	19 (13,3%)	2 (1,4%)	6 (6,5%)	5 (5,4%)
Aantal cliënten dat meer dan 1 keer is gevallen	6 (4,2%)	2 (1,4%)	1 (1,1%)	1 (1,1%)

Tabel 1. Resultaten geeltjesmeting en kwaliteit van leven van cliënten

te realiseren als in voorgaande Valpreventie-verbetertrajecten van ZvB (Strating e.a., 2011a) (zie tabel 1).

### ***Uitkomsten uit kwalitatieve data***

Waar kwantitatieve data inzicht geven in het gemeten effect, geven kwalitatieve data (gebaseerd op logboek, interviews en observaties) zicht op de *processen* in de organisaties en *hoe* de verbeteringen plaatsvonden. De logboeken van de studenten aangevuld met de casestudies die de onderzoeker deed, geven een van binnenuit opgebouwd beeld van de deelnemende organisaties. In het merendeel van de organisaties is veel tijd en energie aan het project besteed en zijn daadwerkelijk resultaten behaald en werkmethoden veranderd. Een project zoals ZvB Regionaal activeert de aandacht voor specifieke problematiek, het 'oog leren hebben' voor valrisico's en daarmee activeert het ook het zoeken naar gerichte interventies. Zorgverleners leren niet reactief maar proactief te werken. In het programma zijn verschillende interventies naar voren gekomen, zo laat figuur 1 zien. Een van de verbeterteamleiders gaf aan dat de status als projectleider haar legitimatie gaf om in de organisatie meer verbeteringen tot stand te brengen. Maar wat ook naar voren kwam, is dat de organisaties moeite hadden zelf een verbeterproject vorm te geven en bovendien dat zij niet vaak zelf op zoek gaan naar evidence-based informatie over specifieke problematiek. Zij bezochten uit eigen beweging bijvoorbeeld geen websites over Zorg voor Beter of Valpreventie.

Wat betreft de borging binnen de organisatie werd duidelijk dat in het merendeel van de deelnemende organisaties de opgedane kennis en ervaring is toegevoegd aan de dagelijkse werkpraktijk door de opname in zorgdossier, protocollen en het multidisciplinaire overleg (MDO).

### **Door de ogen van studenten**

De studenten participeerden in de verbeterteams in de organisaties, zij ondersteunden de verbeterteams en deden onderzoek in de betreffende organisaties. De kwalitatieve observaties die de studenten in het kader van het onderzoek hebben uitgevoerd sloten aan bij de in de literatuur beschreven methoden van practice development (McCormack e.a., 2009). De observaties werden besproken binnen de verbeterteams. Door observaties op schrift te stellen konden deze als 'verhalen' bijdragen aan het versterken van de aandacht voor VP in de organisatie. Vaak werden aan de hand van de observaties specifieke interventies voorgesteld. De

**Inventarisatie valrisico op afdeling:** regelmatige geeltjesmeting, observaties door mensen van andere afdelingen laten doen, regelmatig terugkerende foto-observaties, campagne 2 zien meer dan 1, aandacht voor beter invullen van de MIC-formulieren en betere terugkoppeling, spiegelgesprekken met verpleegkundigen.

**VP-protocol :** aandacht voor VP in het MDO, checklist valrisico bij opname, risicoformulier toegevoegd aan het cliëntdossier, lijst met mogelijke interventies.

**Verhogen kennis:** zakkaartje, scholing aandachtsvelders, quiz kennisniveau VP, klinische lessen over VP bij specifieke ziektebeelden, handleiding directe actie na een valincident, folders, lijst risicovolle medicatie.

**Interventies op cliënt niveau:** meer en beter bewegen cursussen voor ouderen, rollator check, voorlichtingsmarkt, spel, folders, check auditieve en visuele beperkingen en schoei-sel, screening van de omgevingsrisico's in en om de woning van zelfstandig wonende cliënten aangevuld met advies.

**Hulpmiddelen:** gebruik safe hips, alarmmat.

**Innovatiemethoden:** handleiding oefening claims-concern-issue .

*Figuur 1. De verschillende interventies uit het programma*

studenten koppelden hun observaties terug naar de medewerkers en dit gaf de medewerkers de mogelijkheid de hun bekende situaties opnieuw en 'met andere ogen' te zien. Zo werd bijvoorbeeld in een van de pilotafdelingen duidelijk dat de gangen rommelig waren en dat de looprail waaraan cliënten zich vast kunnen houden vaak versperd werd door in de gang geparkeerde rolstoelen en tilliften. In een zeer indringend observatieverslag beschrijft een student hoe een bewoner op haar knieën om deze obstakels heen gaat. Foto's die van de gang gemaakt werden zijn gebruikt als posters om de aandacht van de medewerkers hierop te vestigen (zie figuur 2).

Er wordt nu regelmatig in deze organisatie een foto-observatie georganiseerd op de afdelingen om valrisico's in beeld te brengen. In een andere organisatie observeerden studenten op verschillende afdelingen de MDO's en reflecteerden daarop. De afdelingen reageerden enthousiast: er ontstond meer bewustwording, het MDO ging naar hun idee beter verlopen en er zijn onderbouwde interventies voorgesteld: meer toezicht door vrijwilligers tijdens kritieke tijden, weghalen van losse obstakels op gangen, in de terugkoppeling van de MIC-rapportage meer opnemen over vallen. Ook werd in deze organisatie voorgesteld observaties door mensen van andere afdelingen te laten doen en 'aandachtsvelders' aan te stellen. Zo organiseerden zij de borging van de 'andere ogen'. De inzet van studenten heeft aan de ene kant de aandacht voor het project bevorderd, aan de an-

dere kant echter ook belemmerd. De studenten werden soms namelijk gezien als de projectverantwoordelijke en de medewerkers leken alleen aan VP te denken als de student langskwam. Dat maakte de student tot een persoonlijk 'wigje' dat het project behoedde voor terugrollen. Dat leek een zwakte, we waren bang dat als de studenten zouden vertrekken, het project niet meer geborgd was. Echter, de inzet van studenten bleek juist een voordeel te zijn aangaande borging, omdat het de mogelijkheid bood over langere tijd, gedurende drie maal zes maanden, nieuw gedrag in te slijpen. Door de wisseling van de studenten raakte dit proces niet sleets en werden de medewerkers tot driemaal toe met weer nieuwe en 'andere ogen' geconfronteerd.

### Conclusies

Analyse van de data laat zien dat er overall een afname in valincidentie is gerealiseerd in de deelnemende pilotafdelingen. Valevaluatie van cliënten en analyse van de omgevingsrisico's zijn door het project op de agenda gezet. De meeste pilotafdelingen voeren nu periodiek en na elke val een risico-inventarisatie uit om te achterhalen of en welke risico's een cliënt loopt om te vallen. Op deze wijze kunnen beter en eerder preventieve en letselpreventieve maatregelen worden genomen.

Eerder constateerden wij al dat deelname aan een landelijk project verbeteringen faciliteert door de geboden begeleiding, de structuur en de tijd die mag worden geïnvesteerd, we zien datzelfde terug in de evaluatie van dit regionale project. Bovendien legitimeert deelname aan een project de veranderingen en het organi-



Figuur 2. Foto's van de gang vestigen de aandacht medewerkers hierop

seert controle op de voortgang van het project. Zonder deze institutionele structuren en controle, lopen verbeteringen in zorgorganisaties eerder de kans te verzanden en dood te bloeden. Er is, en dat is anders dan we zagen in de landelijke projecten, na de afronding van dit project binnen het bestaande zorgnetwerk een regionaal netwerk van zorgaanbieders ontstaan dat zich specifiek richt op valpreventie. Dit netwerk kan de legitimerende en controlerende functie blijven vervullen en daarmee de aandacht voor VP blijven voeden. Daarmee is het project op een andere manier dan we uit eerdere projecten kenden geborgd.

Op hogeschool Windesheim is op grond van dit project een minor ontwikkeld die de komende jaren gegeven blijft worden. Het project is beschreven in een naar andere hbo-instellingen te verspreiden format en er is een lespakket VP voor gebruik in het mbo opgesteld. Hiermee is borging van aandacht voor valpreventie en verbeter technieken in het onderwijs gerealiseerd.

Betrokken studenten betreden na hun diplomering het werkveld als nieuwe werknemers met heel specifieke ervaring in het werken aan VP en in het opzetten van een verbeterproject. In zekere zin is het project in hun persoonlijke ervaring geborgd en kunnen zij deze kennis inzetten in de organisaties waar zij gaan werken.

Doordat het project 18 maanden heeft geduurd, is langer dan in de landelijke projecten de aan-

#### Wat is bekend

Op basis van bestaande kennis vanuit het landelijke programma Zorg voor Beter (ZvB) is een regionaal gebaseerd, verbeterformat in de ouderen- en thuiszorg ontwikkeld.

#### Wat is nieuw

Hbo-studenten verpleegkunde werden getraind om regionale zorgorganisaties te begeleiden in het opzetten van een verbeterproject valpreventie op een pilotafdeling. Studenten en onderzoekers blijken te kunnen bijdragen aan zorgverbeteringen, niet alleen met kwantitatieve metingen maar ook met *observaties* (kwalitatieve metingen). Zorgverleners leerden hierdoor 'kijken met andere ogen'. Daarbij hebben we gemerkt dat langduriger werken aan een project, gecombineerd met hernieuwde aandacht van meerdere tranches studenten, nieuw gedrag doet inslijten.

#### Wat kun je ermee

Dit experimentele project leert ons hoe de samenwerking tussen de hogeschool en het veld kan leiden tot zorgverbetering: door medewerkers te leren kijken met andere ogen, door studenten (de toekomstige verpleegkundigen) specifieke ervaring te laten opdoen in valpreventie en het opzetten van verbeterprojecten en ook door het versterken van de onderlinge contacten tussen de regionale organisaties.

dacht gevestigd op VP. Medewerkers in de deelnemende organisaties zijn langdurig gewend geraakt om met 'andere ogen' naar valrisico's te kijken. Het kan zijn dat hierdoor in de betrokken organisaties deze nieuwe werkwijzen zijn ingesleten en de kans hebben langer te blijven bestaan (borging). Meten, observatie, externe controle en managementparticipatie zijn, zo stelden wij eerder, voorwaarden om tot borging van de verbeterde werkprocessen te komen. Langere tijdsduur van een project kan hier mogelijk ook aan bijdragen.

Het gebruik van kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden levert naast inzicht in resultaten en processen ook een ander inzicht op: de metingen en observaties *zelf* genereren aandacht voor VP. Gebleken is dat de observaties in hoge mate bijdroegen aan interventies die in de zorgorganisaties werden ingezet. Dus niet alleen kwantitatief meten, zoals wij in eerder onderzoek naar ZvB concludeerden, draagt bij aan het verbeteren van de kwaliteit van zorg, maar juist ook het kwalitatieve observeren is van essentieel belang geweest in dit project. Een eerdere conclusie uit onze ZvB-evaluatie was dat kwantitatieve metingen de verbeterprocessen positief beïnvloeden. Deze conclusie kan vanuit de evaluatie van ZvB Regionaal worden aangevuld: kwalitatieve observaties door relatieve buitenstaanders (in dit geval studenten) die het dagelijks werk 'met andere ogen' bezien, werkten positief uit op de borging van de verbeterprocessen in de zorgorganisaties. Het lijkt of de zorgverleners door de observaties van studenten en de terugkoppelingen uit het onderzoek hun dagelijks werk op hun beurt ook door 'andere ogen' gingen zien en die nieuwe inzichten gaven hen mogelijkheden hun werk te verbeteren.

#### Noten

- 1 Binnen het initiële ZvB Valpreventietraject hebben de projectleiders van Vilans een eigen meetsysteem ontwikkeld. De prevalentie van valincidenten werd regelmatig gemeten met behulp van een poster en post-its. Op elke afdeling werd een grote poster opgehangen waarop elke keer dat er een valincident voorkwam een gele post-it werd geplakt. Op basis van deze post-its werd het aantal valincidenten per vastgestelde tijdseenheid ingevoerd in een Excel-bestand. Elke post-it omvatte ook een beschrijving van het tijdstip van het valincident, de mate van gevolgen voor de lichamelijke gezondheid en iets over de oorzaak van het incident. Deze 'geeltjesmethode', bedoeld om (val)incidenten te registreren, werkt ook om de aandacht van de medewerkers te sturen.
- 2 PD is een continu proces van emancipatoire verandering, dat verpleegkundigen en verzorgenden aanzet tot kritisch denken, bewustwording van routinematig handelen, het zoeken naar het beste bewijsmateriaal en het veranderen van de afdelingscultuur waarin de (nieuwe) praktijkvoering moet worden geïmplementeerd. Het gaat

in PD niet alleen om het reflecteren op het professionele handelen, maar ook om empowerment van de medewerkers en verbetering van het contact tussen management en werkvloer. Bijkomende educatieve aannames zijn dat mensen alleen leren als zij er zelf aan toe zijn ('just in time' leren) en het idee dat gebrek aan feitelijke kennis niet de oorzaak is van lage zorgkwaliteit.

- 3 Een uitgebreide beschrijving van dit project is vastgelegd in het iBMG-rapport Evaluatie Project Zorg voor Beter Regionaal, februari 2011.

#### Literatuur

- Broer, T., Nieboer, A.P. en R.A. Bal, Opening the black box of quality improvement collaboratives: An actor-network theory approach, *Bmc Health Services Research*, 10, 2010, p. 265.
- Loon, E. van en T. Zuiderent-Jerak, Framing reflexivity in quality improvement devices in the care for older people, *Health Care Analysis*, 2011, DOI 10.1007/s10728-011-0179-7.
- McCormack, B., Henderson, E., Wilson, V. en J. Wright, Making practice visible: The Workplace Culture Critical Analysis Tool (WCCAT), *Practice Development in Health Care*, 8, 2009, pp. 28-43, DOI: 10.1002/pdh.273.
- Minkman, M., Balsters, H., Mast, J. en M. Kuiper (red), *Blijvend zorgen voor Beter. Succesvol verbeteren in de langdurende zorg*, Vilans/Kluwer, Utrecht/Deventer, 2011.
- Stoopendaal, A., Different kinds of gaps. Combined values and partial connections in fall prevention in long-term health care. *Medische Antropologie*, 23 (1), 2011, pp. 63-80.
- Stoopendaal A. en R. Bal, Conferences, tablecloths and cupboards. How to understand the situatedness of quality improvements in long-term care, *Social Science & Medicine*, 78, 2013, pp. 78-85 <http://dx.doi.org/10.1016/j.socsci-med.2012.11.037>.
- Stoopendaal, A. en M. Strating, *Evaluatie Project Zorg voor Beter Regionaal*, iBMG/EUR, Rotterdam, 2012, <http://www.windesheim.nl/~media/Files/Windesheim/Research%20Publications/DefinitiefrapportEvaluatieProjectZorgvoorBeterRegionaal.pdf>.
- Strating, M.M.H., Zuiderent-Jerak, T., Nieboer, A.P. en R.A. Bal, *Evaluating the Care for Better collaborative. Results of the first year of evaluation* Dept. of Health Policy and Management, Rotterdam, 2008.
- Strating, M.M.H., Stoopendaal, A., Zuiderent-Jerak, T., Nieboer, A.P. en R.A. Bal, Op weg naar duurzaam verbeteren in de langdurige zorg? Tussenresultaten van het nationaal verbeterprogramma Zorg voor Beter, *TSG*, 87 (8), 2009, pp. 374-383.
- Strating, M.M.H., Nieboer, A.P., Zuiderent-Jerak, T. en R.A. Bal, R.A., Creating effective quality-improvement collaboratives: a multiple case study, *BMJ Quality and Safety*, 2011a, DOI 10.1136/bmjqs.2010.047159.
- Strating, M.M.H., Stoopendaal, A., Slaghuis, S., Broer, T., Nieboer, A.P. en R.A. Bal, Hoofdstuk 6. De weg naar duurzame kwaliteit in de langdurende zorg? In: M. Minkman e.a. (red), *Blijvend zorgen voor Beter. Succesvol verbeteren in de langdurende zorg*, Vilans/Kluwer, Utrecht/Deventer, 2011b.
- Zuiderent-Jerak, T., Strating, M., Nieboer, A.P. en R. Bal, Sociological refigurations of patient safety; ontologies of improvement and 'acting with' quality collaboratives in healthcare, *Social Science & Medicine*, 69 (12), 2009, pp. 1713-1721.

#### Informatie over de auteurs

**Dr. Annemiek Stoopendaal**, instituut Beleid en Management Gezondheidszorg (iBMG) [stoopendaal@bmg.eur.nl](mailto:stoopendaal@bmg.eur.nl)

**Dr. Mathilde Strating**, instituut Beleid en Management Gezondheidszorg (iBMG).

**Annalies Harps MSc**, Hogeschool Windesheim.

**Dr. Carolien Smits**, Hogeschool Windesheim.

**Prof.dr. Roland Bal**, instituut Beleid en Management Gezondheidszorg (iBMG).