

Samenwerken aan kwaliteitsverbetering: hoe Leviaan werkt met het eigen Kwaliteitskompas

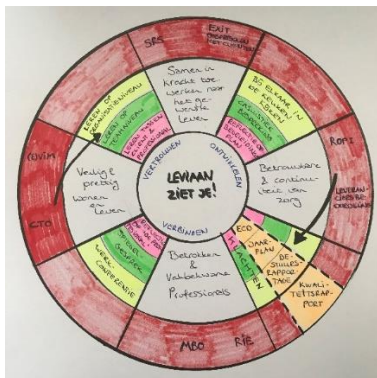
'Als je ziet dat kwaliteit complex is, wordt het pas simpel' (Jan Kremer)

Onder de werknaam 'Kwaliteit die Werkt' ontwikkelde en implementeerde Leviaan de afgelopen 2,5 jaar een eigen Kwaliteitskompas. Het belangrijkste doel is op een samenhangende manier en visiegericht werken aan kwaliteitsverbetering, met samen leren en verbeteren als uitgangspunt. Het Kwaliteitskompas geeft richting aan het dagelijkse werk en biedt een handvat bij de coaching en ondersteuning van cliënten naar bij het door hen gewenste leven.

Dit artikel beschrijft de totstandkoming van het Kwaliteitskompas en deelt inzichten en ervaringen van medewerkers bij het toepassen ervan. Hiervoor is gebruik gemaakt van procesevaluaties, gesprekken met medewerkers en opbrengsten en reflecties uit bijeenkomsten. Het doel is om lessen te trekken voor de verdere ontwikkeling van het kompas en samenwerking aan kwaliteitsverbetering in de sector te stimuleren.

Purmerend, januari 2023

Opgesteld door Anne Marie Lohuis, projectleider



Inhoud

1. Korte kennismaking met Leviaan.....	2
2. Waarom een Kwaliteitskompas?	2
3. De doelstellingen	2
4. De ontwikkeling.....	3
5. De introductie.....	4
6. De onderdelen van het Kwaliteitskompas	4
De vier kwaliteitsdomeinen	4
De zeven kerninstrumenten.....	5
De leeractiviteiten	6
De stuurcyclus	7
8. Wie brengen het Kwaliteitskompas tot leven?	7
9. Resultaten.....	8
10. De uitdagingen.....	8
11. Conclusie en vooruitblik.....	9

1. Korte kennismaking met Leviaan

Leviaan coacht en ondersteunt al ruim 35 jaar mensen met psychische en/of psychosociale kwetsbaarheden bij het bepalen van en toewerken naar hun gewenste leven. De [Krachtenaanpak](#) vormt de basis van het werk. Aanvullend krijgen de kernwaarden vertrouwen, ontwikkelen en verbinden een continue vertaling in beleid en professionele reflectie.

Leviaan vertaalde herstelgericht werken naar **de Krachtenaanpak**, afgeleid van de herstelvisie. *'Herstellen is een persoonlijk, uniek proces waarin iemand de draad probeert op te pakken en zijn leven opnieuw inhoud en richting probeert te geven.'* (Anthony, 1993, Deegan, 1995). Herstellen is het proces van de cliënt zelf. Met de Krachtenaanpak benut de cliënt zijn krachten en de mogelijkheden in de omgeving. Van daaruit werkt hij samen met de begeleiding en belangrijke anderen aan zijn doelen. In dit proces coacht en ondersteunt Leviaan de ander op zo'n manier dat hij zich gesteund en geholpen voelt bij het bereiken van doelen die bijdragen aan het gewenste leven.

Leviaan zet zich er voor in dat ieder mens, ook zij met psychische en/of psychosociale kwetsbaarheden, een volwaardige plek heeft in de maatschappij.

In Zaanstreek, Waterland, West-Friesland, Alkmaar en Heerhugowaard bieden ruim 550 medewerkers verschillende vormen van ondersteuning. Het grootste aanbod is 24-uurs ondersteuning vanuit zogenaamde wooncirkels. Een aantal wooncirkels is doelgroep specifiek, zoals voor mensen met het syndroom van Korsakov of voor mensen die in toenemende mate ook persoonlijke verzorging nodig hebben. Buiten de wooncirkels biedt Leviaan ambulante begeleiding. Voor jongvolwassenen biedt Leviaan samen met jeugdzorgorganisaties het ambulante training- en coaching programma Stoelen met Kansen. In Zaanstreek en West-Friesland zijn trainingscentra voor jongeren waar zij verblijven terwijl ze een traject doorlopen. Tot slot heeft Leviaan diverse participatiemogelijkheden, vanuit de kern van een wooncirkel, bij participatielocaties en samen met andere partijen, zoals Stepa Afwerking en Noppes Kringloopwinkels. Het aanbod varieert van laagdrempelige inloop tot arbeidsmatige dagbesteding en dagbesteding als opstap naar werk.

2. Waarom een Kwaliteitskompas?

De verandering start bij behoefte om anders naar kwaliteit te kijken, meer vanuit de visie van Leviaan.

Directeur Maaïke Zweep: *'Het kwaliteitssysteem stond al ter discussie toen ik bij Leviaan binnenkwam. Er was nauwelijks verbinding tussen de systemen en de kwaliteitsinstrumenten. Er lag veel nadruk op de organisatie, de processen, de verdeling van het werk, wat hoort bij wie. Terwijl medewerkers aangaven dat juist intervisie en reflectie bijdragen aan continue kwaliteitsverbetering. Het project dat we naar aanleiding hiervan zijn gestart, vroeg om een organisatie brede cultuurverandering.'*

Fragmentarisch werden in totaal 26 instrumenten ingezet, waarin belangrijke uitgangspunten zoals veerkracht, herstel en de kernwaarden niet terugkwamen. De organisatie scoorde goed op de verschillende kwaliteitsmetingen, toch sloten de processen vanuit het kwaliteitssysteem niet aan bij de organisatievisie en de wens om op een lerende manier te werken aan kwaliteitsbehoud- of verbetering. Dit is een actueel vraagstuk bij veel zorgorganisaties: *Hoe zorgen we voor samenhang in wat we doen en meten?* Het ontbreken van een sector brede kwaliteitsvisie maakt het er niet gemakkelijker op. Het kwaliteitskader gehandicaptenzorg 2017-2022 vormt een belangrijke inspiratiebron om kwaliteit te benaderen en te concretiseren.

Leviaan wil de aandacht verleggen van kwaliteit als objectief meetbaar en gericht op externe eisen en protocollen naar kwaliteit als gezamenlijk leer- en verbeterproces en afgestemd op de individuele behoeften van elke cliënt.

3. De doelstellingen

- ✓ Het verleggen van de aandacht van kwaliteit als *objectief meetbaar* en gericht op externe eisen en protocollen naar *merkbare kwaliteit*, gericht het gewenste leven de cliënt. Samen toewerken naar het door de cliënt gewenste leven is een proces en objectief gezien niet altijd een verbetering; soms is het behoud van kwaliteit van leven of een minder snelle achteruitgang. Kwaliteit is dus niet (alleen) te vangen in harde maatstaven. Het vraagt om je anders te verhouden tot externe eisen die de nadruk leggen op doelmatigheid van de ondersteuning. Het Kwaliteitskompas ondersteunt medewerkers hierbij.

- ✓ Het verleggen van de aandacht van *verantwoorden* naar *samen leren*. Dit is een structurele verandering in de wijze waarop de verschillende organisatieniveaus omgaan met kwaliteitsinformatie. De directie en Raad van Toezicht willen ook meer grip op de ontwikkeling van kwaliteit binnen de organisatie: hoe weten we dat het goed gaat? Het Kwaliteitskompas draagt bij aan het vergroten van het kwaliteitsbewustzijn en ondersteunt het gezamenlijke leerproces tussen medewerkers en cliënten en medewerkers onderling.
- ✓ Bijdragen aan een *integrale benadering* van kwaliteit op inhouds- en samenwerkingsniveau. Door gebrek aan een landelijk kader moet het kompas bijdragen aan het gesprek over kwaliteit van zorg, samenwerking, organisatievormen en de toekomst. Hiervoor zijn heldere uitgangspunten nodig. Het Kwaliteitskompas draagt bij om de samenwerking aan kwaliteitsverbetering tussen disciplines en organisaties verder te vormen.

4. De ontwikkeling

Voor de ontwikkeling van het Kwaliteitskompas is een projectteam gevormd met een cliëntenraadslid, ervaringsdeskundige, manager, adviseur kwaliteitsontwikkeling, methodiekondersteuner, gedragswetenschapper, begeleider en externe projectleider. Drie werkgroepen gingen aan de slag met de onderzoeksvraag *'Doen we de goede dingen en doen we deze dingen goed?'*. Een werkgroep deed dat vanuit cliëntperspectief, een werkgroep bekeek de vraag in relatie tot interne en externe kwaliteitseisen en een werkgroep aan de hand van kwaliteitsinstrumenten en leeractiviteiten. Medewerkers en cliënten met affiniteit of kennis van het onderwerp dachten mee. Zo vormde zich een kopgroep om gedachten en kennis uit te wisselen en mensen bewust te maken van de gewenste ontwikkeling.

'De grootste uitdaging was het afbakenen van het onderwerp; wat wordt wel onderdeel van het kompas en wat niet? Zo kwam het aannamebeleid aan bod voor cliënten en personeel. Dus waar begin je? Door de afwezigheid van een kwaliteitskader op landelijk niveau zochten we naar de juiste kapstok en kwam de vraag hoe te verhouden tot veranderende externe eisen terugkerend aan bod.'
Anne Marie Lohuis, externe projectleider

De projectaanpak was gefaseerd met duidelijke oplevermomenten (zie afbeelding). Binnen de fasen was veel ruimte voor richting bijstellen, verdiepen en soms voor het parkeren van nieuwe vragen. Door het project te zien als leerproces, is gelijk een eerste stap gezet met het samen leren en verbeteren. Zo reflecteerde teamleden op eigen drijfveren om aan het project deel te nemen en op de onderlinge kwaliteiten.

'Ik vind het leuk dat er energie op zit, dat het over het primair proces gaat en je met het Kwaliteitskompas de verbinding legt tussen veel dingen die er in de organisatie spelen. Het Kwaliteitsteam heeft een aanjagende rol; wij stimuleren en faciliteren aandachtfunctionarissen en teams om af en toe een stapje terug te doen en vanaf een afstandje naar hun werk te kijken.'
Eline van den Bijllaardt, adviseur kwaliteitsontwikkeling



5. De introductie

In januari 2021 is het Kwaliteitskompas binnen Leviaan geïntroduceerd met [een animatie](#) en infographics (zie afbeelding). Tegelijk is gestart met het intern werven van aandachtfunctionarissen kwaliteit om het werken met het kompas in het eigen team te ondersteunen.



6. De onderdelen van het Kwaliteitskompas

Het kompas bestaat uit vijf onderdelen; de kern wordt gevormd door de organisatievisie en kernwaarden. Daaromheen staan vier kwaliteitsdomeinen, zeven kerninstrumenten en drie leerniveaus met uitgewerkte leeractiviteiten. De wijzer van het kompas is uitgewerkt als stuurcyclus.

Vier kwaliteitsdomeinen

De domeinen zijn uitgewerkt vanuit cliëntperspectief (zie kader voor een voorbeeld van domein 1), waarmee de begeleider zich beter verplaatst in de cliënt. Bovendien nodigt het uit om hierover in gesprek te gaan. Elk domein is toegelicht in een aantal kernbegrippen.

Domein 1 Samen toewerken naar het gewenste leven

Ik voel dat begeleiders mij zien als persoon. Ik weet zelf het beste hoe ik mijn leven wil vormgeven. De begeleiders zien dat en ondersteunen mij mijn wensen duidelijk te krijgen en vragen mij hoe ik dit wil bereiken. Samen onderzoeken we hoe ik hier invulling aan kan geven.

De begeleiders weten wie belangrijk voor mij zijn omdat we hierover praten. Mijn begeleider steunt mij door inzicht te krijgen in wie er belangrijk voor mij zijn. Ze helpt mij deze relaties te onderhouden en eventueel mijn netwerk te vergroten.

Ik heb mijn eigen verhaal en daar luisteren ze zonder oordeel naar. Mijn ervaringskennis wordt als kracht gezien. Ik heb eigen krachten en zo nodig helpt mijn begeleider mij te laten zien welke dit zijn en om nieuwe krachten te ontwikkelen en benutten. Ik voel dat de begeleider vertrouwen in mij heeft en mij de ruimte geeft om in mijn eigen tempo stappen te zetten.

Leviaan biedt mij een breed en passend aanbod van ondersteuning/coaching op alle levensgebieden, aansluitend bij mijn persoonlijkheid, wensen, mogelijkheden en behoeftes. Ik bepaal zelf wat bij mij past. De begeleider helpt bij het vinden van de juiste ondersteuning, leer-/werkplek, training/cursus of hulpmiddel, binnen of buiten Leviaan. Het aanbod is voor mij goed bereikbaar en ik ervaar zo min mogelijk belemmeringen om dit te gebruik van te.

Kernbegrippen: Eigen regie, Krachtgericht, Onderzoekend en op maat, alle levensgebieden

De beschrijvingen zijn gebaseerd op verhalen, theorie en vakkennis over de krachtenaanpak en praktijkervaringen over wat kwaliteit van zorg betekent, opgehaald door één van de werkgroepen. Zij geven richting aan de vraag: Wat zijn de goede dingen?

- De aandachtsfunctionarissen geven aan dat de domeinen helpen om vanuit verschillende invalshoeken naar cliëntondersteuning te kijken. Ook nodigen ze uit om grotere kwaliteitsthema's, zoals *continuïteit in het team* of *stigma* te agenderen en als jaarplanpunt uit te werken. De uitdaging is vooral om naar *'de inspirerende functie van het kompas'* te kijken. Veel van hen vinden het lastig om praktijkervaringen te verbinden aan het kompas en vinden zelf dat ze het kompas één op één moeten kunnen uitleggen. Daarin lopen ze dan vast, wat soms druk geeft op het uitoefenen van de rol. Het eigen maken van de rol vraagt geduld en doorzettingsvermogen. De adviseur kwaliteitsontwikkeling geeft aan: *'Hoe meer we uitwisselen over domeinen, hoe meer het gaat leven. Zo komt het terug in vergaderingen en het jaarplan, dat maakt het concreter'*. Zij herkent dat de brede benadering van kwaliteit in het kompas er soms toe leidt dat medewerkers het als ingewikkeld en groots zien. Het blijft daarom belangrijk om de praktijk als uitgangspunt te nemen en hier met het kwaliteitskader betekenis aan te geven.
- Voor managers draagt het werken met domeinen bij om vanuit een brede blik naar vraagstukken en bijvoorbeeld incidentmeldingen te kijken: *'Normaal was het nabespreken van een melding; 'wat vervelend en hoe gaan we het voorkomen?' Nu kijk je naar de impact voor de cliënt, de omgeving, en wat je als professional nodig hebt'*.
- Een mooie ontwikkeling is dat de organisatie steeds meer verhalen deelt waar kwaliteit van werk uit naar voren komt. Dit houdt de domeinen en kwaliteitsthema's levendig en zorgt dat het onderwerp van gesprek blijft. Overal zetten medewerkers de domeinen op uiteenlopende wijze in, waarbij de kracht vooral zit in het bespreken en uitdiepen ervan.

Zeven kerninstrumenten

Het Kwaliteitskompas bevat zeven kerninstrumenten, die de buitenste cirkel vormen (zie tabel). Vier waren al bekend en zijn vernieuwd, drie instrumenten zijn nieuw of in ontwikkeling. De instrumenten geven inzicht in hoe teams het doen ten aanzien van de domeinen. De kerninstrumenten maken werken aan kwaliteitsverbetering heel concreet. Een aandachtspunt is betere benutting van de opbrengsten door uitgebreider stil te staan bij de betekenis van de uitkomsten.

Kerninstrument	Toelichting	Toepassingsniveau
Begeleidingsproces in beeld	Dit omvat het methodisch werken in het cliëntdossier waarin o.a. de ondersteuningsrelatie tussen cliënt en begeleider wordt geëvalueerd en vernieuwde aandacht is voor het signaleringsplan	Cliënt-begeleider
Krachtgericht werken	De ROPI (Recovery Oriented Practices Index) wordt gebruikt om inzicht te krijgen in hoeverre een team krachtgerichte ondersteuning verleent	Team
Samen leren reflecteren*	Dit zijn reflectieve vragen die het team uitnodigen over de kwaliteitsdomeinen in gesprek te gaan en hier scherp op te blijven	Team
Leren van incidenten	Dit gaat over het melden en nabespreken van incidenten met hulp van vragenkaartjes	Team
Participatie in beeld*	<i>Dit kerninstrument is in ontwikkeling</i>	
Begeleidingseffect in beeld	Betreft het exitgesprek met cliënten, waarbij informatie wordt opgehaald welke ontwikkelstappen zijn gezet en wat hieraan heeft bijgedragen	Organisatie
Inspraak cliënten in beeld*	<i>Dit kerninstrument is in ontwikkeling</i>	Organisatie

*nieuwe instrumenten

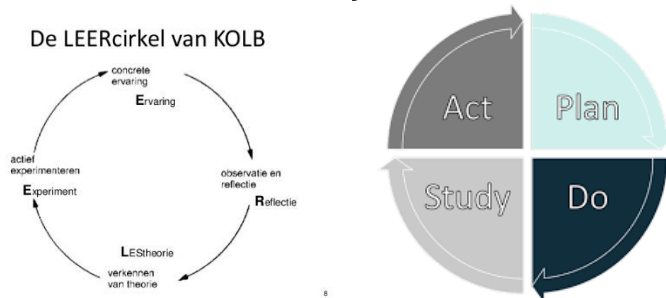
Het terugbrengen van het aantal instrumenten zorgt voor overzicht, uniformiteit en inzichten op organisatieniveau. Aandachtsfunctionarissen vinden de kerninstrumenten waardevol, omdat het leidt tot concrete verbeteracties, zoals het nabespreken van incidentmeldingen of het bespreken van signaleringsplannen. Zij zijn erg enthousiast over het vernieuwde cliëntdossier, wat het begeleidingsproces in beeld brengt. Begeleiders gaan hierdoor anders in gesprek met cliënten: *'Je reflecteert op hoe je het doet als begeleider. Eerlijk gezegd vroeg ik nooit aan cliënten hoe ik het deed, niet zo bewust in ieder geval.'* Deze zelfreflectie daagt je uit en draagt bij aan bewustwording van je eigen professionele handelen en je drijfveren. Het leidt tot nieuwe inzichten om verder te komen in de samenwerking met de cliënt.

Directeur Maaïke erkent dat er op dit punt nog veel te winnen is. *'Het is niet makkelijk cliënten nadrukkelijk te vragen of wij het goed doen. Daarvoor moet je je kwetsbaar durven opstellen, want het zegt iets over je begeleidende capaciteiten. Dat kan wel eens wrikken in de verhouding tussen cliënt en begeleider, want als begeleider moet je dat toch weten? Hoe kan je mensen begeleiden als je je eigen begeleiding ter discussie stelt? Dus de paradigma shift zit hem erin dat wij het niet weten en de ander moet zeggen hoe wij moeten gidsen.'*

Veel kerninstrumenten hebben betrekking op professionele reflectie, waarvan het belang ook wordt benadrukt in domein 2, de betrokken en vakbekwame professional. Vernieuwde richtlijnen als onderdeel van het kerninstrument Leren van incidenten, nodigen uit om twijfels of zorgen te delen en samen naar nieuwe perspectieven of oplossingen te zoeken. Ook het kerninstrument Leren van incidenten stimuleert de gezamenlijke reflectie, waarbij medewerkers vragenkaartjes gebruiken voor het nabespreken van incidenten. Samen leren reflecteren is een aandachtspunt, een kerninstrument met reflectieve vragen om per domein te behandelen: *'De waan van de dag is soms een risico om teveel op intuïtie te varen'*, aldus een aandachtfunctionaris. Het blijft belangrijk om de geselecteerde kerninstrumenten met regelmaat te evalueren en waar nodig aan te passen op basis van veranderende behoeften, prioriteringen of gebruikerservaringen.

Vijf leeractiviteiten

Het belangrijkste doel van het Kwaliteitskompas is het samen leren; begeleider samen met de cliënt en begeleiders met elkaar. Dit is wellicht de grootste verandering bij het werken aan kwaliteitsverbetering. Jan Kremer noemt het de volgende stap in het kwaliteitsdenken: het benaderen van kwaliteit als dynamisch en context-specifiek en het bespreken van relevante informatie, inzichten en leerervaringen om te bepalen wat kwaliteit betekent en wat hiervoor nodig is. Kwaliteitsverbetering is daarmee vooral een proces van afstemming en doen, van reflecteren en leren. Het Kwaliteitskompas sluit hierbij aan door leren enerzijds te benaderen vanuit de praktijk en het ervaringsleren (Kolb) en anderzijds vanuit de basis van methodisch werken (PDSA, Deming). De PDSA heeft nadrukkelijk een plek gekregen in de stuurcyclus.



Het leren is weergegeven op het 'individuele' niveau tussen cliënt en begeleider, het team- en het organisatieniveau. Het expliciteren van deze leerniveaus in het kompas zorgt voor een bredere kijk op leren dan uitsluitend het opdoen van vakkennis in opleidingen en cursussen, iets wat uit gesprekken de eerste associatie met leren is. Omdat leren veelal onbewust tijdens het werken gebeurt, blijft de potentie van leeropbrengsten vaak onderbenut.

De vijf leeractiviteiten zijn bedoeld om het leren van en met elkaar te stimuleren en organiseren, ondersteund door de organisatie in uitvoering en tijd. De teams zijn uitgenodigd om dit zelf in te vullen. Tegelijkertijd werkt het kwaliteitsteam aan een voorbeeldwerkwijze.

1. Reflectie in actie
2. Spiegelgesprekken
3. Reflectieoverleg
4. Inspiratiebijeenkomsten
5. Bij elkaar in de keuken kijken

Opvallend is dat teams, los van de genoemde leeractiviteiten, bewuster bezig zijn met bestaande uitwissel- en reflectiemomenten, zoals casuïstiekbesprekingen, de overdracht en teamvergaderingen. Zo zegt een manager dat de agenda is opgebouwd vanuit de domeinen om te kijken of het een ander gesprek oplevert. Ook staan kwaliteitsthema's vast op de agenda en nodigen teams soms cliënten uit om ervaringen in te brengen. De vergaderingen veranderen van zenden naar het aangaan van de dialoog, er meer verdiepende vragen zijn, bewustwording is aangewakkerd door terugkerende thema's, successen worden meer gedeeld en er is meer openheid. Iedereen ziet en voelt de meerwaarde van samen leren. De inspiratie- en leerbijeenkomsten voor de aandachtfunctionarissen helpen hen om concreet aan de slag te gaan in het eigen team, zoals het nabespreken van incidenten en het reflecteren op de domeinen. Zij ervaren dat deze uitwisseling bijdraagt aan verbondenheid, bewuste bekwaamheidsontwikkeling (*'Je bent meer bewust van waarom je iets op een bepaalde*

manier aanpakt) en betere samenwerking door eenduidig handelen, structuur, overzicht, planning, verdeling van taken en bijstellen van de ingeslagen weg. Het Kwaliteitskompas draagt vooral bij aan het blootleggen van verschillende perspectieven en ervaren medewerkers soms echt *'dat je wakker wordt geschud'* en *'tot nadenken wordt aangezet'*.

De grootste uitdaging is het opvolgen van leeropbrengsten en de werkelijk wenselijke gedragsverandering. Hier noemen mensen zowel rust en ruimte als continuïteit in de samenwerking als belangrijke randvoorwaarden om niet in eenmalige of op zichzelf staande initiatieven te blijven hangen. Een aandachtfunctionaris zegt hierover: *'Ik denk dat we veel dingen al doen, alleen mist nog een beetje wat we er vervolgens mee doen. Bijvoorbeeld een feedback training gevolgd. Iedereen de training gehad en dan, kijken we dan nog of het geholpen heeft? Dat merk ik wel veel, dat die stap niet gezet wordt, daar zou het Kwaliteitskompas misschien wel kunnen helpen.'*

Om het -samen leren verbeteren- naar een hoger niveau te tillen, is methodisch werken aan verbeterdoelen een belangrijk aandachtspunt. Volgens de gesprekspartners zou de nadruk liggen op het jaarplan als richtinggevend instrument, op het organiseren van een kwalitatief en inspirerend overleg en op het aandacht voor afspraken maken en opvolgen.

De stuurcyclus

De stuurcyclus vormt de wijzer van het kompas en verbindt de kwaliteitsdoelstellingen op de verschillende organisatieniveaus aan elkaar. Het vervangt de eerdere planning- en control cyclus, waarin vooral aandacht was voor meetbare kwaliteit veelal voortkomend uit externe kwaliteitseisen. In de stuurcyclus van het Kwaliteitskompas zijn de begeleidingsplannen van cliënten en het team jaarplan input voor het organisatiejaarplan en andersom. Het dashboard en de kwartaalrapportages zorgen voor bewustwording en reflectie op de gemaakte plannen. De stuurcyclus is een instrument dat vooral managers gebruiken. Zij sturen, coördineren, faciliteren en monitoren het cyclisch werken aan verbetering met jaarplannen en informatie uit evaluaties en instrumenten. Sinds teams actiever betrokken zijn bij het opstellen van het jaarplan, mede doordat zij zelf drie kwaliteitsthema's op nemen en hierover rapporteren, valt op dat zij bewuster met bepaalde kwaliteitsthema's (jaarplandoelen) bezig zijn. Bij het concretiseren van de kwaliteitsthema's naar gerichte acties spelen ervaringsdeskundigen, gedragsdeskundigen en methodiekondersteuners een belangrijke rol.

8. Wie brengen het Kwaliteitskompas tot leven?

Kwaliteitsteam

Zonder gemotiveerde mensen die deze ontwikkeling in gang zetten, blijft het Kwaliteitskompas een abstract verhaal. Bij de ontwikkeling en de implementatie van het kompas speelt het Kwaliteitsteam (het eerdere projectteam) een belangrijke rol. Zij organiseren en ondersteunen het implementatieproces, samen met bijna 30 aandachtfunctionarissen.

Aandachtfunctionarissen

De aandachtfunctionarissen volgen een leertraject dat het kwaliteitsteam heeft opgezet en zetten zich in om het bewuster en gericht samenwerken aan kwaliteitsverbetering in eigen team te versterken. Het traject ervaren zij als leerzaam en inspirerend; het biedt praktische handvatten.

Managers

Ondersteuning bij de implementatie vraagt in toenemende mate aandacht van managers. Periodieke reflectiebijeenkomsten tussen het Kwaliteitsteam en de managers geven steeds meer richting aan de voorbeeld- en aanjagersrol van managers en het belang van samen optrekken met de aandachtfunctionarissen. Hoewel de samenwerking tussen aandachtfunctionaris en managers wat stroef op gang kwam, zijn er steeds meer mooie voorbeelden waarin zij op team- of regioniveau structureel bij elkaar komen en teams meenemen in werken met Kwaliteitskompas. Hierbij werkt het goed om aandacht te besteden aan passende taal, heldere instructies en praktijkvoorbeelden, kwetsbaar opstellen en waardering voor wat al goed gaat. Roulatie, ziekte of afwezigheid bij bijeenkomsten en de afhankelijkheid van één aandachtfunctionaris per team, maakt de constructie soms kwetsbaar. Hierdoor lopen ervaringen van aandachtfunctionarissen en managers uiteen wat betreft de realisatie van doelstellingen. Een actieve samenwerking onder de aandachtfunctionarissen en een proactieve rol van de manager vangen discontinuïteit gedeeltelijk op.

Deskundig adviesteam

Het deskundig adviesteam bestaat uit ervaringsdeskundigen, methodiekondersteuners en gedragsdeskundigen en ondersteunt bij het oppakken van de kwaliteitsthema's in het teamjaarplan en draagt zo bij het versterken van de bewustwording in de teams. Dit is niet nieuw als het gaat over het inbrengen van ervaringskennis, reflecteren op praktijksituaties of verzorgen van trainingen. Wel nieuw is het integraal benaderen van kwaliteitsthema's met hulp van het kompas. Het deskundig adviesteam

ziet zichzelf als belangrijke speler in het anders werken aan kwaliteit en geeft tegelijkertijd aan zelf lerende te zijn om vanuit een integrale blik te ondersteunen.

Directie

Tot slot is de directie initiatiefnemer van deze transitie en nauw betrokken bij alle fasen van de ontwikkeling en implementatie. Dit is een belangrijke sleutel tot succes. Voor het werken met het Kwaliteitskompas is aansluiting en een vertaalslag nodig op alle organisatieniveaus. Er is structurele afstemming met managers, ondersteunende diensten en begeleiders om de koers te concretiseren, knelpunten te bespreken en aan te pakken. Tijdens het evalueren van een ernstig incident in 2021 vervulden zij een voorbeeldfunctie in de wijze waarop ze hierop reflecteerden en van leerden. Dit zorgde voor verbondenheid en versterkte het urgentiegevoel enorm om anders aan kwaliteit te werken.

9. Resultaten

Werken vanuit de bedoeling

Door de visie en kernwaarden als basis te gebruiken voor kwaliteitsverbetering, komen deze meer tot leven. Vooral het krachtgericht werken heeft een nieuwe impuls gekregen. Medewerkers zijn trots op waar Leviaan voor staat en hoe ze hier invulling aan geven in beleid en werkwijzen. Ook met financiers en samenwerkende instanties draagt het Kwaliteitskompas bij aan het gesprek over de bedoeling en een verfijndere samenwerking. Hoewel gemeenten de wettelijke eisen als leidend beschouwen, valt op dat zij steeds meer stilstaan bij het belang van positieve gezondheid. Dit levert andere gesprekken op. Begeleiders kunnen nog wel een stap maken, door ook het perspectief van de gemeente voor ogen te houden in gesprek over de vorm en inhoud van de ondersteuning aan cliënten. Dat perspectief is vooral gericht op stimulering van zelfredzaamheid,.

Meer ruimte voor professionele dialoog

De dialoog over kwaliteit komt meer op gang door samen reflecteren op de betekenis van de kwaliteitsdomeinen en veelvoorkomende dilemma's. Hierdoor ontstaan gezamenlijke uitgangspunten, op basis waarvan het team samenwerkt en beslissingen neemt. Aandachtsfunctionarissen verwoorden het als een 'sterkere basis' en 'professioneler werken'. Bij dit proces spelen de communicatieadviseurs een belangrijke rol in het delen van (succes)verhalen welke cliënten en medewerkers steeds meer inbrengen. Tegelijk is meer aandacht voor leerervaringen, ook over wat niet goed ging. Cliënten uiten zich meer bij onvrede, wellicht doordat hier nu meer ruimte voor is.

Van vingerwijzen naar samen leren

Uit gesprekken komt naar voren dat er meer openheid is op team- en organisatieniveau om over incidenten te praten. Doordat aandachtsfunctionarissen meldingen in teamoverleggen nabespreken, neemt bewustwording toe over het *waarom* van melden en wat je hier als team van leert. Met nadruk op leren en minder op goed of fout, is er meer gerustheid rondom calamiteitenonderzoeken. Het leergesprek met teams naar aanleiding van een ernstig incident droeg hier aan bij.

Bewuster leiding geven aan kwaliteit

Ook op organisatieniveau en binnen het managementteam is meer aandacht voor kwaliteitsverbetering en het benutten van kwaliteitsinstrumenten. Een manager ervaart dat het managementteam besluitvaardiger is en duidelijke keuzes maakt, zeker als je kijkt naar het jaarplan. Daarbij is de input van de teams steeds meer leidend; hun behoeften en wensen geven richting aan de gekozen doelen. Er is meer tijd en ruimte om met en van elkaar te leren; onderwerpen worden zorgvuldiger besproken en verdiept. *'Dat is voor begeleiders én voor ons een leerproces'*, aldus een manager. Het is belangrijk om de juiste vragen te stellen, daar veel mee oefenen en het goede voorbeeld geven. De manager ondersteunt de aandachtsfunctionaris ook bij het oppakken van initiatieven voortvloeiend uit het leertraject en bij het efficiënt organiseren, prioriteren en het betrekken van de ondersteunende diensten waar mogelijk. Op dat laatste punt is winst te behalen.

10. De uitdagingen

Informatieve versus inspirerende functie van het kompas

Voor veel medewerkers is het nog niet vanzelfsprekend om in de praktijk de verbinding te leggen tussen de kwaliteitsinstrumenten, leeractiviteiten en kwaliteitsverbetering. Het kompas bevat veel informatie en waar begin je dan met de toepassing? In het begin van het leertraject was veel aandacht voor de integrale benadering van kwaliteit en het kompas als richtinggevend instrument. Daardoor zagen veel aandachtsfunctionarissen door de bomen het bos niet meer. 'Het duurde lang voordat het landde', geven managers aan. Wel werkte het behandelen van losse onderdelen in het kompas met concrete opdrachten voor de aandachtsfunctionarissen. Dit sluit ook aan bij de behoefte die verschillende sleutelfiguren uitspreken om het kompas echt te willen begrijpen en uitdragen: 'Wij

druppelen het door naar de rest en wij doen ons best, maar eerlijk gezegd snap ik het zelfs soms ook niet'. Het tonen van nieuwsgierigheid en vragen stellen, schuurt soms met de vanzelfsprekendheid dat iedereen nu wel op de hoogte is. Het helpt om steeds terug te gaan naar de bedoeling, om de integrale benadering voor ogen te houden en de richtinggevende functie van het kompas te benadrukken: *waarom doen we wat we doen en waarom is dat belangrijk?* De uitdaging is dus om de *inspirerende functie* in plaats van *informatieve functie* van het kompas naar de voorgrond te brengen. 'Het uitgangspunt van *samen leren en ontwikkelen* lijkt hieraan bij te dragen en spreekt als term meer aan bij medewerkers', aldus een manager. 'Een eyeopener voor medewerkers is dan ineens: *'Oh, dus we zijn er al mee bezig, kwaliteit is niet het kompas, het is inzicht krijgen in je handelen, reflecteren en willen leren en willen ontwikkelen!'* Uit een inventarisatie vanuit P&O blijkt ook dat samen leren en ontwikkelen veel positieve associaties oproept.

Methodisch werken

Methodisch werken met hulp van de stuurcyclus komt steeds meer op gang. Managers stemmen de jaarplannen af op de wensen en behoeften van de teams. Er wordt steeds meer periodiek geëvalueerd op zowel merkbare als meetbare kwaliteit en er is aandacht voor de signalen uit de teams en uitkomsten uit instrumenten. De uitdaging zit in het verbinden van de losse onderdelen, waardoor de samenhang tussen het formuleren van kwaliteitsthema's, het bepalen en uitvoeren van interventies en het evalueren met hulp van de kerninstrumenten wordt herkend. Het begeleiden van dit proces vraagt aandacht, ook op het gebied van vaardigheden: hoe voer je een goed leergesprek, hoe geef je opvolging aan de opbrengsten, hoe monitor je goed, hoe benut je de inzichten uit kwaliteitsinstrumenten en voorkom je dat je terugvalt in het vertrouwde meten, waar je juist oog wil hebben voor de merkbare kwaliteit? Allemaal relevante vragen bij het versterken van methodisch werken. Een belangrijke sleutel tot succes is de samenwerking tussen primair proces en ondersteunende diensten en tussen ondersteunende diensten onderling.

Tijd en ruimte voor reflectie

Het uitproberen en adopteren van nieuwe werkwijzen vraagt tijd en herhaling. Een veelgehoorde belemmering is gebrek aan tijd en ruimte. Op papier ruimte geven is anders dan ruimte voelen in je dagelijkse werk. Herkenbaar is het spanningsveld tussen ruimte voor creativiteit en het opdoen van leerervaringen enerzijds en het verantwoorden van je werktijd en werkzaamheden anderzijds. Met het vastleggen en organiseren van leerruimte lijken medewerkers hier minder moeite mee te hebben. Het voortzetten van de het leertraject en de reflectiebijeenkomsten voor managers draagt hieraan bij. Het vraagt van managers dat ze het leerproces blijven prioriteren en faciliteren en ook bij krapte zorgen dat zij teams meenemen in deze beweging. Denk hierbij aan het goede voorbeeld geven, teams met elkaar te verbinden, best practices delen, hoofd- en bijzaken onderscheiden en aandacht vragen aan aandachtsfunctionarissen voor het onderhouden van lerende praktijken.

'Als je het over visie hebt, dan ga je niet zonder kompas. Je hebt een innerlijk kompas, soms letterlijk in je hand, dus een handboek over hoe jij die visie uitdraagt of in praktijk brengt, dat betekent het Kwaliteitskompas voor mij. Het is een samenwerking tussen theorie en praktijk. Wij geven vorm wat daartussen allemaal gebeurt en dat vind ik supermooi!'
(aandachtsfunctionaris)

Samenvattend werkt Leviaan actief aan de drie doelstellingen van het Kwaliteitskompas. Hoewel het ook vraagtekens oproept en medewerkers het als 'moeilijk' bestempelen, heeft het implementatieproces het kwaliteitsbewustzijn vergroot met nieuwe werkwijzen, zoals het nabespreken van incidenten en het integreren van een regelmatig cliënt tevredenheidsonderzoek. Het gezamenlijke leerproces is op gang gekomen; vooral tussen de aandachtsfunctionarissen en managers is uitwisseling van opvattingen, kennis, en ideeën en inzichten georganiseerd. Ook de teams gaan anders dan voorheen in gesprek over kwaliteitsthema's, casuïstiek en samenwerking. Dit wisselt sterk per locatie en is vooral gekoppeld aan losse onderdelen van het kompas. Het hanteren van een integrale benadering van kwaliteit met het kompas als hulpmiddel, is nog niet als zodanig geland. Volgens managers is dit een leerproces voor begeleiders en de organisatie, die tijd en ruimte faciliteert en de voortgang in het oog houdt.

11. Conclusie en vooruitblik

Dit artikel geeft inzicht in de wijze waarop Leviaan met hulp van een Kwaliteitskompas anders werkt aan kwaliteitsverbetering en -verantwoording. Dit is een belangrijk aandachtspunt in de zorgsector; op welke manier versterken samen verbeteren en verantwoorden elkaar? Betekenisverlening rondom *kwaliteit* is de afgelopen decennia gedomineerd door verplichte periodieke metingen van externe kwaliteitscriteria, welke cliënten en medewerkers van zorgorganisaties veelal niet zien als criteria die bijdragen aan kwaliteit van ondersteuning en leven. Verantwoorden is dan een moeite of

administratieve rompslomp. Het vraagt een paradigmashift bij zorgorganisaties en financiers om werken aan kwaliteitsverbetering in de praktijk en het toetsen van de kwaliteit om je (extern) te verantwoorden logisch te verbinden. Daaraan wordt volop gewerkt.

Het Kwaliteitskompas met als uitgangspunt het perspectief van de cliënt, draagt bij aan een benadering die uitnodigt om kwaliteit in een breder perspectief te plaatsen, in relatie tot de individuele cliënt en in lijn met *passende zorg en ondersteuning* zoals omschreven in het integraal zorgakkoord. Passende zorg vraagt dat medewerkers de ruimte krijgen om samen met de cliënt te bepalen wat nodig is en effectief. Belangrijke waarden hierbij zijn vertrouwen op eigen professionaliteit, professionele- en teamreflectie en leren van elkaar. Deze waarden zijn echter niet vanzelfsprekend.

Deze evaluatie laat zien dat het blijven bespreken, uitdragen en verhelderen waar het echt om gaat, de basis is voor de gevraagde paradigma shift. Dit vraagt continue aandacht voor de rol van communicatie, inspiratie en het gebruik van passende aansprekende taal door alle organisatielagen.

Het ontwikkelproces van een eigen Kwaliteitskompas zorgde gelijktijdig voor een sterke ambassadeursgroep die collega's meenemen in de gewenste ontwikkeling. Het kompas geeft richting en biedt houvast en vooral de manier van werken is nieuw. Het daagt medewerkers uit zelf na te denken over kwaliteitsverbetering en te leren van elkaar. Kwaliteit is een dynamischer begrip en evaluatie laat zien dat deze benadering geduld vraagt in het leren omgaan met de onzekerheid die dit teweeg kan brengen. Tijdens de implementatiefase kwam daarom het idee van de lerende organisatie steeds meer centraal te staan. Leren en verbeteren is een belangrijke pijler in de landelijke kwaliteitskaders en misschien wel de meeste uitdagende.

Het samenstellen van een kwaliteitsteam als programmaregisseur en aandachtsfunctionarissen bij de locaties waren cruciaal voor deze beweging. Het leertraject van de aandachtsfunctionarissen maakt het verschil tussen alleen iets willen of er ook voor kiezen. Het geeft richting aan concrete interventies op teamniveau.

Door werkdruk vallen professionals snel terug in vertrouwde routines en is weinig ruimte voor vernieuwing, terwijl iedereen voelt dat het anders moet. De personeelskrapte is een feit, ook de oplopende kosten die efficiëntie afdwingen. Het leveren van kwaliteit in de ondersteuningsrelatie en het bieden van ruimte voor leren en vernieuwen staan op gespannen voet met elkaar. Krachtig aan het Kwaliteitskompas is dat het uit de organisatie zelf komt. De directie en sleutelfunctionarissen dragen het uit en daarmee wordt het logischerwijs geïntegreerd in leer- en verantwoordingsprocessen.

Een teamplan met zelf gekozen kwaliteitsdoelen draagt bij aan focus, eigenaarschap en samenwerking. Het helpt om managers en ondersteunende diensten te betrekken bij de formulering en opvolging om samen tot afgewogen keuzes te komen.

Langzamerhand krijgt het Kwaliteitskompas ook een functie in het aangaan van de dialoog met externe samenwerkingspartners. Medewerkers zijn zich steeds meer bewust van de complexiteit van ondersteuningsvragen waarbij meerdere zorginstanties betrokken zijn. Medewerkers zetten het Kwaliteitskompas steeds actiever in bij gesprekken met toezichthouders, financiers en samenwerkende zorginstanties. Door samen te zoeken naar faciliterende randvoorwaarden voor krachtgerichte zorg (ofwel passende zorg) hoopt Leviaan bij te dragen aan de ontwikkeling van nieuwe wetten en systemen, waarbij uitkomsten van ondersteuning leidend zijn en samenwerking tussen instanties vanzelfsprekender wordt.