

## 1. Waarom vernieuwend verantwoord?

Verantwoorden is laten zien wat je doet, hoe je leert en daarover de dialoog voert. Vaak is verantwoording 'gevangen' in regels, richtlijnen en protocollen. Daarmee verschuift de daadwerkelijke bedoeling van ons werk naar de achtergrond, namelijk de best mogelijke zorg en ondersteuning bieden aan mensen met een beperking.

Die best mogelijke zorg is niet alleen het zo goed mogelijk uitvoeren van de dagelijkse zorg en ondersteuning, het primaire proces. Het zit 'm juist in de betekenis daarvan voor het leven van de ander. Want ieder mens heeft eigen wensen, dromen, verlangens of ideeën. Daarbij aansluiten is passende ondersteuning bieden. Daar leer je iedere keer weer van en dat maakt dat je blijft verbeteren.

Sinds 2019 werken vijf zorginstellingen – Abrona, Esdégé-Reigersdaal, Estinea, Ipse de Bruggen en de JP van den Bent stichting – samen in het experiment vernieuwend verantwoord. De kwaliteit van ons werk wordt zichtbaar in de dynamiek tussen cliënten en medewerkers en hoe zij dit ervaren. Kwaliteit komt bovendien tot uiting in de middelen die er zijn, zoals gebouwen, financiën en systemen. We sluiten hierin aan op het Kwaliteitskompas Gehandicaptenzorg. Om hier een integraal beeld van te kunnen geven, hebben we gezamenlijk vier pijlers van kwaliteit onderscheiden:

1. Kwaliteit van zorg/dienstverlening
2. Kwaliteit van medewerkers/arbeid
3. Kwaliteit van middelen
4. Kwaliteit van (intern) toezicht/besturing/dialoog

Aan de hand van deze vier pijlers maken we ons werk inzichtelijk. De pijlers kunnen niet los van elkaar bestaan: veranderingen in de ene pijler zijn vaak van directe invloed op een andere. De manier waarop we kwaliteit inzichtelijk maken verschilt per organisatie. Aanspreekbaarheid, eigenaarschap, leervermogen, professionaliteit, transparantie en vertrouwen zijn daarbij uitgangspunten die we met elkaar delen en die zichtbaar worden in ons dagelijks werk. Dit alles vormt de basis voor vernieuwend verantwoord.

Voor ons is verantwoord niet alleen laten zien wat je doet, maar vooral hoe je leert en daarover met elkaar in gesprek gaan. In onze verantwoording vertellen we succesverhalen én delen we dilemma's, want beide kanten van de medaille zijn onderdeel van het dagelijks leven. De verhalen en beelden ('vertellen') geven betekenis aan de cijfers ('tellen'), die ook deel uitmaken van onze verantwoording. Zo ontstaat een volledig en genuanceerd beeld. Op de verhalen, beelden en cijfers reflecteren we en daar leren we van. Zo kunnen we zorg en ondersteuning verder verbeteren en daarmee zijn de verhalen uit de dagelijkse praktijk ons belangrijkste kwaliteitsinstrument.

## 2. Interne sturing is externe verantwoording

Kwaliteit komt tot stand in de samenwerking en in de interactie tussen cliënt en begeleider. De reflectie daarop en dialoog daarover zorgt ervoor dat we leren en ontwikkelen, niet alleen op individueel niveau, maar ook als team en als organisatie. Natuurlijk is het belangrijk om te weten of de dienstverlening die we leveren, voldoet aan de kwaliteit die van ons gevraagd wordt. Niet alleen cliënten, verwanten of wij als organisatie willen weten of er kwaliteit geleverd wordt. Ook belanghebbenden om ons heen, zoals toezichthouders of externe partijen, zijn daar naar op zoek.

Om die inzichten te krijgen, sluiten we in onze bedrijfsvoering zoveel mogelijk aan op de dagelijkse werkpraktijk. We laten zien wat we doen, delen onze dilemma's, reflecteren daarop en leren daarvan. Dit is een cyclisch proces. We stellen ons daarbij telkens vragen als 'doen we het goede?' en 'doen we dat goed?'. Door aan te sluiten op die dagelijkse praktijk houden we het verkrijgen van de juiste informatie eenvoudig en is het in feite een continu proces. Zo vermijden we direct werkzaamheden die ons afleiden van de bedoeling van ons werk, zoals bijvoorbeeld controles en overbodige registraties.

Een gevleugelde uitspraak is: interne sturing is externe verantwoording. Dat betekent niets meer en niets minder dan het proces van verantwoorden direct aan te laten sluiten bij de dagelijkse praktijk. In die dagelijkse werkzaamheden hebben we zicht op de vier pijlers van kwaliteit en hoe we leren en ontwikkelen, zowel op individueel niveau als op team- en organisatieniveau. Daar reflecteren we gezamenlijk op. Door vanuit alle lagen in de organisatie te verantwoorden, ontstaat een lerende organisatie op basis van individuele verhalen, dilemma's en andere factoren. Dat laten we zien in woord, beeld en getal en daarmee hebben we onze verantwoording direct in handen.

Kort samengevat zijn de uitgangspunten voor onze verantwoording:

- Integrale verantwoording aan de hand van de vier pijlers van kwaliteit met zowel tellende als vertellende indicatoren;
- Eenvoudig, continu en aansluitend bij de dagelijkse praktijk;
- Verantwoorden over uitkomsten én proces;
- Eén integrale verantwoording voor alle belanghebbenden, zowel intern als extern.

### 3. Hoe verantwoord en aansluit bij de dagelijkse praktijk

We laten zien wat we doen, delen onze dilemma's, reflecteren daarop en leren daarvan. Dat is makkelijk gezegd en geschreven, maar het vraagt voortdurend aandacht om dit in de dagelijkse praktijk te blijven doen. Het is helpend om de uitgangspunten die we eerder beschreven – aanspreekbaarheid, eigenaarschap, leervermogen, professionaliteit, transparantie en vertrouwen – levend te houden in je organisatie en medewerkers te stimuleren ze te laten zien.

Het fundament van waaruit we werken wordt gevormd door een eigen organisatiecultuur. Die cultuur is een resultante van onder meer samenwerkingen tussen mensen, geschiedenis, context, processen en (ongeschreven) afspraken met elkaar. Cultuur vormt de basis en de organisatiewaarden dragen daar in grote mate aan bij. Cultuur en waarden zijn voor iedere organisatie uniek en bepalen de identiteit van de organisatie. Naast cultuur en waarden zijn afspraken over processen de andere poot waar de uitgangspunten op leunen.

Binnen vernieuwend verantwoord zijn al deze elementen richtinggevend in het dagelijks handelen. Hierdoor dragen ze ook bij aan de uiting van de gedeelde uitgangspunten in de dagelijkse praktijk. In dit hoofdstuk lichten we de verschillende elementen toe met voorbeelden hoe we ze in de praktijk brengen.



*Figuur 1. Zes uitgangspunten zijn zichtbaar in ons dagelijks werk. De cultuur & waarden en de processen vormen een fundament die het mogelijk maakt om de uitgangspunten te hanteren.*

#### **Cultuur en waarden**

Cultuur en waarden vormen de kern en identiteit van onze organisaties. De (kern)waarden geven richting aan ons dagelijks werk. Ze zijn impliciet en expliciet terug te vinden in onze organisaties. Houding en gedrag van mensen volgt uit de normen en waarden van onze individuele collega's en de cultuur die we met elkaar maken. We zijn daarin helder over wat de verwachtingen zijn wat gewenst en ongewenst gedrag is. We blijven dus met elkaar in gesprek over hoe we in de praktijk uiting geven aan de waarden van de organisatie en de individuele waarden.

De medewerkers krijgen de ruimte en het vertrouwen om keuzes te maken die kwaliteit bieden: de professional weet tenslotte zelf het beste wat cliënten in bepaalde situaties nodig hebben. Dat

betekent tegelijkertijd ook dat de medewerkers aanspreekbaar zijn op hun handelen en dat we verwachten dat ze eigenaarschap laten zien. Waarden kunnen een hulpmiddel zijn in ons handelen. Als er dilemma's zijn, als iets niet goed gaat of als iets tegenzit, kunnen ze richtinggevend zijn. Ook kunnen we aan de hand van de waarden bespreken wat we hebben gedaan en vervolgens reflecteren op ons handelen. In de werving en selectie zoeken we actief naar mensen met gelijkwaardige normen en waarden. Zo wordt cultuur ook op die manier verstevigd.

## **Processen**

We geloven in de professionaliteit van onze medewerkers. Zij zijn de spil in de dienstverlening aan cliënten. We spreken duidelijke verwachtingen naar elkaar uit en maken werkafspraken. Belangrijk is dat de financiële processen en administratieve handelingen het primaire proces ondersteunen. Processen in de organisatie zijn faciliterend, zodat op de verschillende niveaus informatie beschikbaar is en er voldoende ruimte is voor reflectie. Dat betekent dat we geen informatie uitvragen die geen toegevoegde waarde heeft voor de cliënt of voor de verbetering van onze kwaliteit.

## **Onze uitgangspunten uitgelegd:**

### *Aanspreekbaarheid*

Aanspreekbaarheid houdt in dat je open staat voor interesse en aandacht van de ander. Ook toon je zelf interesse, ben je nieuwsgierig en bevraag je je collega's. Intern stimuleren we dit door momenten van reflectie cyclisch terug te laten komen. Vragen en bevraagd worden is daardoor niet vreemd, je schrikt er niet van. Aanspreekbaar zijn bij het maken van fouten zorgt er ook voor dat we ervan leren.

### *Eigenaarschap*

Eigenaarschap tonen kan alleen als medewerkers zich verantwoordelijk voelen en die verantwoordelijkheid ook kunnen en mogen nemen. Ook is het belangrijk dat mensen de informatie hebben om de juiste keuzes te kunnen maken, bijvoorbeeld begeleiders die goed geïnformeerd zijn over cliënten en de locatie waar ze werken. Dat gaat verder dan alleen de informatie uit het zorgplan, je kunt ook denken aan de financiële situatie van de locatie en andere relevante informatie die van belang kan zijn om een afgewogen keuze te maken. Om eigenaarschap te kunnen tonen, is vertrouwen krijgen onontbeerlijk.

We stimuleren eigenaarschap door regelruimte en verantwoordelijkheid laag in de organisatie te leggen. Medewerkers op locatie krijgen het vertrouwen om te doen wat nodig is. Om hen daarbij te ondersteunen, zijn tellende indicatoren op locatieniveau beschikbaar. Het vertellende aspect zit in het elkaar ontmoeten en de dialoog aangaan om daarmee het gevoel te krijgen of het goed gaat en om te kunnen signaleren. De coördinator komt overal op de locatie. Zijn/haar 'voelsprietten' vangen signalen op.

### *Leervermogen*

Met leervermogen bedoelen we dat we laten zien wat we doen, of gedaan hebben, en daar reflecteren we gezamenlijk op. Dit doen we zowel op individueel niveau als op het niveau van team

en organisatie. Processen in de organisatie zijn daarbij faciliterend. Het vergroten van het leervermogen gebeurt niet altijd vanzelf. Als mensen zich vertrouwd voelen, leren ze meer. Dit betekent ook dat we tijd maken voor de onderlinge dialoog en mensen met elkaar verbinden.

We stimuleren een open houding en het delen van dilemma's. Want juist daarvan leren we van elkaar. Kennis delen gebeurt niet altijd vanzelf. Mensen realiseren zich vaak niet hoeveel kennis ze hebben en delen dit dus niet altijd vanuit zichzelf. Kennis brengen is ook een manier om kennis te delen. Wij geven dit op verschillende manieren vorm en blijven kritisch wat het beste past om kennis met elkaar te delen en medewerkers te verbinden. In de vorm van een krant, expertiselijnen of (digitaal) platform bijvoorbeeld kun je continu verhalen delen die zo breed de organisatie in gaan. Hiermee bereik je collega's die daarop kunnen doorvragen.

Opleiding en training draagt uiteraard bij aan het leervermogen. Maar ook versterkt dit het netwerk tussen teams en over regio's heen. Door bewuster verbindingen te leggen tussen mensen bevordert je nieuwsgierigheid en intrinsieke motivatie.

### *Professionaliteit*

Medewerkers zijn professioneel in hun handelen en hebben een relevante vooropleiding en/of ervaring. Daarnaast sluiten collega's aan bij de waarden van onze organisaties en hebben ze een kritische blik, zijn ze creatief, willen ze leren en tonen ze flexibiliteit. Medewerkers hebben een brede verantwoordelijkheid, bijvoorbeeld breder dan alleen kwaliteit, financiën, inkoop, etc. Iedereen heeft een integrale verantwoordelijkheid over zijn/haar taken en kan/mag die verantwoordelijkheid ook pakken. Daarbij is een goede informatievoorziening op alle pijlers van kwaliteit aan iedereen binnen de organisatie nodig. Het gaat daarbij niet alleen om geïnformeerd worden, maar om integrale informatie: tellen en vertellen over alle vier de pijlers van kwaliteit. Vertrouwen gaat niet alleen over het vertrouwen hebben in medewerkers, maar ook in de middelen die gekozen worden die je als organisatie inzet.

### *Transparantie*

We zijn transparant en reflecteren op bevindingen door met elkaar in gesprek te gaan. We durven fouten te erkennen, want fouten maken mag. Het is belangrijk om voor omstandigheden te zorgen waarin mensen open durven te zijn, waar ze in veiligheid dilemma's durven te delen en kwetsbaar willen zijn. Voorbeeldgedrag is daarbij onmisbaar.

Openheid en transparantie maken dat collega's met je mee kunnen kijken en kunnen zien wat je doet. Door daarover in gesprek te gaan, leer je, ben je in de gelegenheid om de juiste vragen te stellen en daarmee het goede gesprek te voeren. Transparantie over werkzaamheden vraagt om een veilige werkomgeving, waarin mensen elkaar durven te bevragen, zonder te oordelen.

### *Vertrouwen*

Werken vanuit de bedoeling kan door het geven én krijgen van ruimte en vertrouwen: de professional weet tenslotte zelf het beste wat cliënten in bepaalde situaties nodig hebben. We zien het als onze professionele verantwoordelijkheid om te verbeteren waar mogelijk. Dat betekent dat mensen open en eerlijk kunnen en durven te zijn. Dat kan alleen als je over je dilemma's en keuzes kunt praten en ze durft te delen. Als je laat zien wat je doet, wat goed gaat en wat minder goed gaat, leer je en versterk je elkaar op die manier.

Om een ander te kunnen vertrouwen en om vertrouwd te worden, is het essentieel dat je mensen kent en dat mensen jou kennen (kennen en gekend worden). Echter, vertrouwen geven en je vertrouwd voelen vraagt ook om stabiliteit (ook financieel). In instabiele situaties is voorbeeldgedrag een belangrijke factor. Dat creëert vertrouwen. Als iets niet lekker loopt, is het belangrijk om rust uit te blijven stralen en medewerkers het vertrouwen te geven dat ze de juiste keuzes maken en niet direct te willen ingrijpen en dichttimmeren (beheersparadigma). Vertrouwen betekent niet niks doen of afwachten. Het betekent trouw blijven aan de uitgangspunten of kernwaarden van de organisatie en dus ook (bij)sturen als dat nodig is. Dat betekent dat je samen continu een afweging maakt: wat is er nodig om bij te sturen naar de kaders die horen bij de situatie? Dat doe je actief in dialoog met elkaar.

#### 4. Wat betekent dat voor belanghebbenden om ons heen?

Door te werken én te verantwoorden vanuit de genoemde uitgangspunten doen we dat wat nodig is. Dit komt niet altijd precies overeen met dat wat er van ons gevraagd wordt door organisaties en belanghebbenden om ons heen. We ervaren dat verantwoordingvereisten soms knellen of dat er schuring ontstaat.

Om onze verantwoording aan te laten sluiten bij dat wat er door anderen van ons gevraagd wordt, is het gesprek met elkaar belangrijk: wat is de informatiebehoefte en welke inzichten zijn beschikbaar? Hoe kunnen we op een andere manier de vragen van belanghebbenden beantwoorden of inzicht geven in gevraagde informatie en processen? Een boeiend thema dat we graag met elkaar oppakken.

Wat we de afgelopen tijd hebben gezien, is dat vernieuwend verantwoorden het lerend vermogen van de individuele medewerker, teams en de organisatie vergroot. Er zijn minder administratieve lasten, waardoor medewerkers meer tijd hebben voor andere dingen. Het experiment vernieuwend verantwoorden biedt op dit moment specifiek ruimte voor de Wlz. Onze ambities zijn echter breder, want die hebben betrekking op alle geleverde ondersteuning aan cliënten, dus ook de zorg die vanuit de Wmo 2015, de Jeugdwet of Zvw geboden wordt.