

# Evaluatie pilot Dialoog over Kwaliteit

**Amerpoort**

Tanja ten Berge, Jan Willem Schuurman  
Augustus 2016

## WAAROM DIALOOG OVER KWALITEIT?

---

Om de aandacht voor de kwaliteit van zorg en dienstverlening binnen Amerpoort beter en meer vanzelfsprekend te maken, zijn we gestart met het traject 'Dialoog over Kwaliteit'. In een constructieve dialoog werken cliënten, verwanten en teams - als gelijkwaardige partners - nauw samen. Dialoog over Kwaliteit is dan ook geen methodiek, maar een doorlopend proces waarin betrokkenen steeds nieuwe stappen blijven zetten om 'samen te werken aan een goed leven voor de cliënt'. Een belangrijke bouwsteen in de beweging naar taakvolwassen werken binnen Amerpoort.

### LEERZAME PILOT, POSITIEVE ERVARINGEN: WE GAAN DOOR MET DIALOOG OVER KWALITEIT

Vanaf februari 2016 hebben tien pilotteams het traject Dialoog over Kwaliteit gevolgd. Over de resultaten zijn we enthousiast. Dialoog over Kwaliteit leidt tot een duidelijke verandering van de manier waarop cliënten, verwanten en begeleiders met elkaar communiceren en samenwerken aan verbeteringen voor de cliënt. Daarom gaan we voluit door met Dialoog over Kwaliteit en bieden we dit stapsgewijs aan alle teams binnen Amerpoort aan.

De pilotervaringen waren erg leerzaam en toonden aan waar het nog beter kan. Daarom hebben we voor de volgende Dialoog over Kwaliteit-teams een aantal verbeteringen doorgevoerd, zoals:

- ✓ We sluiten beter aan bij de actuele situatie van alle betrokkenen, waardoor Dialoog over Kwaliteit meer maatwerk wordt. We zorgen voor een 'voortraject' dat ingezet kan worden om te werken aan eventuele voorliggende problemen in de teams.
- ✓ De aanmelding en intake passen we aan. Vooraf geven we cliënten, verwanten en begeleiders meer informatie over Dialoog over Kwaliteit zodat betrokkenen en betere inschatting kunnen maken van de verwachte inzet en de mogelijke resultaten.
- ✓ We stemmen alle documenten en presentaties in taal en stijl volledig op Amerpoort af.
- ✓ Vanaf de start overzien de procesbegeleiders het gehele traject en zij gaan meer sturen op eigen regie en zelfsturing van de betrokkenen.
- ✓ Om de onderlinge communicatie te optimaliseren, gaan we per locatie meer digitaal informatie uitwisselen.
- ✓ Er wordt gezorgd dat de stem van cliënten op meer verschillende manieren meegenomen kan worden in het traject.

## BESCHRIJVING PILOT

---

In elk van de tien pilotteams, negen woonlocaties en één dagbestedingslocatie, werd een kernteam gevormd, dat gedurende het traject twee tot vier keer bij elkaar kwam.

In alle kernteams waren verwanten en begeleiders vertegenwoordigd. Bij vier kernteams waren ook cliënten betrokken. Op de meeste locaties werden drie verbeterteams en op twee locaties werden twee verbeterteams gevormd.

In een periode van 16 tot 20 weken kwamen cliënten, verwanten en begeleiders drie keer bij elkaar, ondersteund door een procesbegeleider. Elk team organiseerde drie gezamenlijke bijeenkomsten: een start, tussen- en eindbijeenkomst. Deze bijeenkomsten hebben de volgende opzet:

1. In de startbijeenkomst werd bekeken wat goed ging en wat beter kon, met behulp van de 'klaag- en jubelmuur'. Ook werd een kernteam geformeerd met de verschillende betrokkenen. Vervolgens vonden diverse metingen en gesprekken plaats met cliënten, verwanten en begeleiders om te onderzoeken waar verbeteringen in de kwaliteit van zorg mogelijk waren en zijn. Het kernteam heeft de resultaten besproken en verdiept en een voorstel gedaan voor verbeterthema's (diagnosefase).
2. Op de tussenbijeenkomst (na zes weken) presenteerde het kernteam de potentiële verbeterthema's en stelde het team de belangrijkste verbeterpunten vast. Om hiermee aan de slag te gaan, werden verbeterteams geformeerd die aan de slag gingen met de Kaizen-methode en de theorie-U. Daarnaast werden diverse instrumenten uit de LEAN-methodiek

ingezet om de (kern- en) verbeterteams te ondersteunen. Aan de hand van de verzamelde gegevens zocht het team naar oplossingen.

3. Tijdens de eindbijeenkomst (na 16-20 weken) werd gekeken naar de stand van zaken, de inzichten uit het proces en de opbrengsten rondom de verbeterpunten.

## ONDERZOEK

Om zicht te krijgen op de ervaringen rondom dit project en op de effecten van deze nieuwe manier van werken op het leven van de cliënt, wordt kwalitatief evaluatieonderzoek gedaan. Dit onderzoek vindt plaats in drie teams met verschillende type cliënten en uit verschillende clusters. Het betreft twee teams uit de pilot (februari tot en met juni 2016) en één team uit de tweede tranche (september tot en met januari 2017). Het onderzoek richt zich op de ervaringen van cliënten, verwanten, begeleiders en anderen die betrokkenen zijn bij de betreffende teams.

## EVALUATIE

Onderstaande evaluatie is opgesteld op basis van de ervaringen van cliënten, verwanten, begeleiders en managers uit de pilotteams en die van de procesbegeleiders. Daarnaast is gebruik gemaakt van de eerste bevindingen van het kwalitatieve onderzoek om het traject Dialoog over Kwaliteit te evalueren.

Vertegenwoordigers van het zorgkantoor waren enthousiast over Dialoog over Kwaliteit en over een slotbijeenkomst waar zij aanwezig waren. Hun reactie: "We hebben een goed beeld gekregen van hoe jullie bezig zijn geweest en welke thema's zijn opgepakt in dit team. Mooi voorbeeld was van een moeder die jaren geleden haar diensten had aangeboden. Hier was geen gebruik van gemaakt. Dat maakte haar onzeker en ze kwam er dan ook niet meer op terug. Maar nu kwam het in één van de kernteams aan de orde en kon het team er zelfs concreet op inspelen. Deze moeder gaat nu een actieve bijdrage leveren aan één van de verbeteracties."

## ERVARINGEN ROND HOUDING EN GEDRAG

### Elkaar horen en zien

- ✓ Cliënten voelen zich gehoord en gezien en merken dat begeleiders beter naar hen luisteren.
- ✓ Begeleiders (en verwanten) vinden het prettig om de mening van cliënten te horen.
- ✓ Begeleiders realiseren zich dat ze nog beter kunnen kijken en luisteren naar de cliënt.
- ✓ Cliënten verrassen hun begeleiders en zetten ze aan het denken.
- ✓ Er vinden diepere gesprekken plaats tussen begeleiders, verwanten en cliënten.
- ✓ Betrokkenen luisteren niet altijd goed naar elkaar. Dit gebeurt tussen begeleiders, tussen begeleiders en verwanten en tussen begeleiders en cliënten. Begeleiders willen zaken te snel invullen en uitleggen, en vragen te weinig door.

### Begrip en waardering

- ✓ Begeleiders en verwanten hebben elkaar op een andere manier leren kennen.
- ✓ Het met elkaar praten over thema's heeft op veel plekken geleid tot meer onderling begrip en waardering.

### Spiegel van samenwerking

- ✓ Dialoog over Kwaliteit maakt de samenwerking binnen het team of tussen team, verwanten en cliënten helder en spiegelt het huidige functioneren. Dat kan soms confronterend zijn en vraagt veel van de kunde van en het samenspel tussen.

#### Samen verbeteren

- ✓ Doordat problemen op tafel komen, is er meer openheid. Dat maakt het makkelijker om problemen te benoemen en op te lossen.
- ✓ Begeleiders en verwanten leren elkaar kennen, weten elkaar te vinden en voelen meer saamhorigheid.
- ✓ Door verbindingen met andere afdelingen ontstaan verbeteringen.

#### Kwaliteiten in beeld

- ✓ Dialoog over Kwaliteit maakt nieuwe kwaliteiten van cliënten en verwanten zichtbaar, die kunnen helpen bij verdere veranderingen.

#### Meer inzicht, betere oplossingen

- ✓ De tijd nemen voor een specifiek thema leidt tot meer inzicht. Dit levert oplossingen op die ook op lange termijn effectief zijn en soms meer voor de hand liggen dan gedacht.

#### Bewustwording eigen aandeel

- ✓ Begeleiders zijn zich meer bewust van hun werkwijze en hun aandeel in het probleem. Zij hoeven ook niet altijd zelf de problemen op te lossen.

#### Beter beeld locatie

- ✓ Mensen van buiten het directe team, waaronder verwanten, hebben een beter beeld gekregen van de dagelijkse gang van zaken op de locatie. Dit leidt tot meer begrip én kritische vragen.

#### Bijdrage aan een goed leven

- ✓ Door de bijdrage van cliënten en verwanten aan het vaststellen van de verbeterthema's gaan de thema's ook daadwerkelijk (in)direct over het leven van de cliënt.
- ✓ De verbetervoorstellen hebben direct (dagprogramma aanpassen aan de cliënt, samenstellen gezond menu) of indirect (cliënt heeft baat bij een betere communicatie tussen collega's) invloed op het leven van de cliënt.
- ✓ Doordat het doorlopen van het Dialoog over Kwaliteit-traject tijd kost, kan de kwaliteit van de dagelijkse ondersteuning in eerste instantie achteruitgaan. Het traject zorgt soms voor onrust bij cliënten.
- ✓ De kaders van de locatie lijken veelal nog bepalend voor het leven van de cliënt. Er worden nog weinig vragen gesteld om de kaders op te rekken of om andere oplossingen te zoeken.

#### Fijner werken

- ✓ Begeleiders voelen zich meer gezien en gewaardeerd door verwanten, hebben meer zelfvertrouwen gekregen en gaan met hernieuwde energie aan de slag.

#### Stap richting 'continu verbeteren'

- ✓ De onderlinge verhoudingen zijn blijvend veranderd.
- ✓ Betrokken vinden het belangrijk dat de veranderingen en voorstellen daadwerkelijk vorm krijgen.

## ERVARINGEN ROND OPZET EN ORGANISATIE

#### Bijeenkomsten

- ✓ Ook al waren de gezamenlijke bijeenkomsten voor de meeste teams nieuw, zij vonden dit wel de essentie van het traject.
- ✓ Tijdens de gezamenlijke bijeenkomsten was de balans tussen zenden van boodschap en in gesprek zijn met deelnemers niet altijd goed.
- ✓ De samenstelling van de verbeterteams is essentieel voor het proces en het uiteindelijke draagvlak van de voorstellen.

- ✓ De deelname van verwanten of vrijwilligers in de verbeterteams biedt veel toegevoegde waarde en zet anderen aan het nadenken.
- ✓ Over de deelname van cliënten in de kern- en verbeterteams wordt wisselend gedacht. Cliënten vinden het vaak 'langdradig en saai', maar willen er wel graag bij betrokken zijn. Andere deelnemers vinden de deelname van cliënten belangrijk, maar hebben soms moeite met de bijkomende vertraging en minder diepgang.
- ✓ De agenda's werden soms te weinig op elkaar afgestemd, met name met verwanten. Begeleiders en managers vonden de tijdsinvestering groter dan verwacht.

#### Combinatie van inhoud en proces

- ✓ Betrokkenen vinden het prettig dat inhoud en proces samengaan. Daardoor zijn zij gemotiveerd om hun bijdrage te leveren en om te leren.

#### Passende rollen

- ✓ Soms was de rol niet duidelijk van de contactpersoon, de manager, de gedragskundige, de cliëntcoaches en de procesbegeleider. Het zoeken naar een passende rol en het belang van de verwachtingen daarover met elkaar uitwisselen is zowel kenmerkend voor Dialoog over Kwaliteit als voor het zoeken naar een (nieuwe) invulling van taakvolwassen werken.

#### Participatie van cliënten

- ✓ Steeds is geprobeerd om cliënten op een passende manier te betrekken bij het traject: van deelname aan de gezamenlijke bijeenkomsten en meedenken in een kern- of verbeterteam tot individuele gesprekken rondom bepaalde thema's. Cliëntcoaches hebben hierbij geholpen en bovendien werd aangeraden om advies in te winnen bij LeOn en Theater Totaal.
- ✓ Sommige teams ontdekten dat zij cliënten onterecht niet betrekken bij dergelijke trajecten. Zij moeten meer zicht krijgen op de mogelijkheden van cliënten.

#### Bijdrage van verwanten

- ✓ De betrokkenheid en de bijdrage van verwanten was verrijkend en verfrissend. Soms ook confronterend.
- ✓ Deelnemende verwanten waren positief over de (indirecte) opbrengsten van het traject.
- ✓ Een aantal verwanten deed niet mee, 'omdat het toch wel goed ging met hun kind'. Anderen wisten niet wat van hen werd verwacht, hadden een drukke agenda of 'waren niet goed in vergaderen'.

#### Taalgebruik

- ✓ Niet alleen cliënten, maar ook verwanten en begeleiders vonden het taalgebruik soms lastig te begrijpen.

#### Borging

- ✓ Sommige deelnemers hadden geen duidelijk beeld van het proces.
- ✓ Een aantal begeleiders mist tastbare herinneringen op de locatie.
- ✓ Omdat de borgingsinstrumenten tijdens het traject werden ontwikkeld en aangepast, is het de procesbegeleiders niet gelukt om deze aan te laten sluiten op de situatie binnen Amerpoort.

#### Procesbegeleiding

- ✓ Het is prettig dat een procesbegeleider betrokken is bij Dialoog over Kwaliteit. Niet alleen vanwege de 'frisse blik', maar ook door de voorbeeldrol. En om steeds verbinding te leggen en bewaken met de context en ontwikkelingen in de organisatie

## Kosten en baten

- ✓ Betrokkenen zijn positief over de opbrengst van het traject.
- ✓ De verwachtingen over de focus en de mogelijke resultaten van het traject waren niet voor alle betrokkenen helder. Daardoor ontstond soms ook teleurstelling over de opbrengst.
- ✓ Een aantal teams had bij nader inzien graag gebruik gemaakt van een 'voortraject' om bestaande vraagstukken aan te kijken voordat zij een dergelijk intensief traject in zouden gaan.
- ✓ Sommige omstanders vragen zich af of Dialoog over Kwaliteit zo grootschalig moet worden opgezet.

## VERBETERVOORSTELLEN VOOR OPZET EN ORGANISATIE

De ervaringen van cliënten, verwanten, teamleden, managers, procesbegeleiders en andere betrokkenen hebben geleid tot deze verbetervoorstellen voor opzet en organisatie van Dialoog over Kwaliteit:

- ✓ We sluiten meer aan bij de actuele situatie van alle betrokkenen, waardoor Dialoog over Kwaliteit meer maatwerk wordt. We zorgen voor een 'voortraject' dat ingezet kan worden om te werken aan eventuele voorliggende problemen in de teams. We zorgen voor maatwerk aan de achterkant, zodat het proces niet stopt.
- ✓ We stemmen alle documenten en presentaties in taal en stijl meer op die van Amerpoort af.
- ✓ Vooraf geven we aan cliënten, verwanten en begeleiders meer informatie over Dialoog over Kwaliteit, zodat betrokkenen en betere inschatting kunnen maken van en zich kunnen voorbereiden op de verwachte inzet en de mogelijke resultaten.
- ✓ We wisselen informatie meer digitaal uit.
- ✓ Procesbegeleiders gaan meer sturen op eigen regie en zelfsturing van betrokkenen en schetsen in welke context dit traject plaatsvindt.
- ✓ We geven meer duidelijkheid over de rollen van deelnemers, met name aan managers, en de rol van de procesbegeleider. We gaan in gesprek met betrokkenen voorafgaand en gedurende het proces over de invulling van die rol.
- ✓ We maken nog meer gebruik van de expertise van gedragsdeskundigen en andere behandelaars, cliëntcoaches en ondersteunende diensten.
- ✓ We stimuleren nog sterker de regie en het eigenaarschap binnen de teams. Zo gaan zij vooral zelf op zoek naar antwoorden en oplossingen die passen bij hun specifieke situatie, cliënten en verwanten.
- ✓ We besteden nog meer aandacht aan de samenstelling en het mandaat van de verbeterteams en bewaken dat de verbeter ideeën ook passen bij de ontwikkelingen in de organisatie.
- ✓ Oplossingen moeten we niet alleen zoeken binnen de eigen locatie, maar ook daarbuiten. Dat vraagt om meer buiten de kaders denken en samenwerking zoeken met gedragskundigen en andere behandelaars, cliëntcoaches, ondersteunende diensten of met begeleiders van andere locaties.
- ✓ Er wordt gezorgd dat de stem van cliënten op meer verschillende manieren meegenomen kan worden in het traject.

## VERBETERVOORSTELLEN BINNEN AMERPOORT

De ervaringen van cliënten, verwanten, teamleden, managers, procesbegeleiders en andere betrokkenen hebben geleid tot deze verbetervoorstellen binnen de Amerpoort-organisatie:

- ✓ Dialoog over Kwaliteit zorgt voor meer inzicht in de communicatie met en medezeggenschap van verwanten en cliënten. Dat geeft ruimte - en lef - om te zoeken naar nieuwe vormen die passen bij de locatie en aansluiten op de behoeften van betrokkenen. Lokale oplossingen moeten dan wel worden gefaciliteerd door de ondersteunende diensten en het management.
- ✓ Door de verbinding tussen de primaire teams en de ondersteunende diensten en het MT te versterken, wordt Dialoog over Kwaliteit door de gehele organisatie gedragen. Maar ook door verbinding te leggen met andere (opleidings)trajecten binnen Amerpoort, zoals het 'systemisch werken'.

- ✓ We zoeken nog beter naar rollen en antwoorden die passen bij de specifieke situatie van betrokkenen. Niet alleen met het oog op Dialoog over Kwaliteit, maar ook op de beweging richting taakvolwassen teams.
- ✓ Teams, verwanten en cliënten gaan ervaringen en verhalen uitwisselen om elkaar te inspireren en verder op weg te brengen.

## CONCRETE RESULTATEN

---

### Uitkomsten verbeterteams

In totaal zijn bijna 30 verbeterteams aan het werk geweest. Zij hebben afspraken gemaakt over uiteenlopende onderwerpen, zoals de ondersteuning aan de cliënten, het functioneren van het team, de samenwerking tussen begeleiders, verwanten en cliënten en de (samen)werking met andere onderdelen van de organisatie.

Door kleine onderzoekjes kregen begeleiders (en verwanten) meer inzicht in problemen en situaties, zoals de dagstructuur van cliënten en de tijdsbesteding van begeleiders. Ook zijn er verbetervoorstellen gedaan voor onder andere het vormen van medezeggenschapsraden, het beschrijven of vernieuwen van de visie op de begeleiding en voor een andere voorbereiding van de persoonlijke gesprekken.

In de meeste gevallen gaat het om nieuwe of vernieuwde afspraken, met name over efficiënter werken. Andere resultaten ondersteunen of visualiseren (bestaande) afspraken. Een aantal voorstellen is al concreet ingevuld:

- ✓ 10 minuten stilte onder het eten
- ✓ laptop van begeleiders dicht wanneer cliënten thuis komen
- ✓ dagstructuur van cliënten en begeleiders in kaart gebracht
- ✓ reparatie fiets van een cliënt
- ✓ verheldering van financiële vraagstukken
- ✓ voorstel voor ontspannende activiteiten voor cliënten
- ✓ aanpassen dagelijks programma voor cliënten
- ✓ kookclubje waar cliënten samen koken
- ✓ overleg met het gezondheidscentrum over samenwerking
- ✓ beschrijving woonprofiel
- ✓ aanleg kruidentuintje
- ✓ samenstellen gezond weekmenu
- ✓ laagdrempelige nieuwsbrief voor verwanten
- ✓ renovatie badkamer
- ✓ zolder opruimen
- ✓ efficiënt boodschappen doen
- ✓ familieavond plannen
- ✓ prioriteiten in de begeleiding vaststellen

### UITKOMSTEN METINGEN

Tijdens de pilot van Dialoog over Kwaliteit zijn er kwantitatieve metingen uitgevoerd naar de mate van regie onder cliënten, verwanten en begeleiders. Het meetinstrument is opgebouwd uit stellingen over het voeren van de dialoog, de mate waarin betrokkenen invloed hebben en over de samenwerking tussen verschillende betrokkenen. Er is bij de start van het traject gemeten, de zogenaamde 0-meting. En vervolgens is dezelfde meting gedaan aan het eind van het traject (1-meting) (voor het overzicht van de resultaten zie bijlage).

Uit de metingen komt naar voren dat de mate van regie van betrokkenen licht is gestegen in de ogen van begeleiders en andere betrokkenen. Onder cliënten en verwanten blijft de score gelijk. Uit ervaringen van vergelijkbare trajecten is bekend dat de score daalt bij de 1-meting om later pas weer te stijgen. De veronderstelling is dat het referentiekader verandert en mensen in eerste instantie kritischer gaan kijken naar de situatie. Vanuit de kwalitatieve analyse in de pilotteams wordt bevestigd dat mensen zich bewuster worden van de manier waarop de dialoog wordt gevoerd en er wordt samengewerkt. Daaruit komt ook naar voren dat alle betrokkenen meer regie ervaren in en rond de verbeterteams.

In het najaar zal bij deze pilotteams nog een derde meting plaatsvinden (2-meting).

## AFRONDING

Het was zeer zinvol om met betrokkenen terug te kijken op de trajecten in de verschillende pilotteams. We hopen dat dit rapport een goed inzicht geeft in de oogst van deze evaluatie.

## BIJLAGE: RESULTATEN VAN DE 0- EN 1-METING

Resultaten onder de verschillende betrokkenen	0-meting (n = 9 teams)		1-meting (n = 8 teams <sup>2</sup> )	
	Gemiddelde score (op een vijfpuntschaal) <sup>1</sup>	Laagste – hoogste gemiddelde team score	Gemiddelde score	Laagste – hoogste gemiddelde team score
<b>Cliënten</b>	(n=82 van 4 locaties)		(n=29 van 3 locaties)	
Dialogoog <sup>3</sup>	4,1	[3,8-4,7]	4,1	[3,6-4,2]
<b>Verwanten</b>	(n=52)		(n=16 van 5 locaties)	
Dialogoog Cliënten <sup>3</sup>	4,2		4,0	
Dialogoog Verwanten <sup>4</sup>	4,4		4,4	
Samenwerken	4,1		4,2	
Totaal gemiddeld	4,2	[2,7-5,0]	4,2	[3,5-4,5]
<b>Begeleiders</b>	(n=69)		(n=39 van 7 locaties)	
Dialogoog Cliënten <sup>3</sup>	3,7		3,8	
Dialogoog Verwanten <sup>4</sup>	4,0		4,2	
Mijn werk	3,6		3,8	
Samenwerken	3,9		4,0	
Totaal gemiddeld	3,8	[3,6-4,3]	4,0	[3,6-4,4]
<b>Andere betrokkenen</b>	(n=18 van 8 locaties)		(n=8 van 6 locaties)	
Dialogoog Cliënten <sup>3</sup>	3,5		3,8	
Dialogoog Verwanten <sup>4</sup>	3,8		4,2	
Samenwerken	3,9		3,8	
Totaal gemiddeld	3,7	[2,9–4,2]	4,0	[3,6-4,4]
<sup>1</sup> De vragenlijst bestaat uit stellingen, bijvoorbeeld ‘Begeleiders luisteren goed naar verwanten’. De score varieert van 1 (nooit van toepassing) tot 5 (altijd van toepassing). <sup>2</sup> Op het moment van schrijven van dit rapport zijn de gegevens beschikbaar van 8 pilotteams. Over het algemeen zijn er minder vragenlijsten ingevuld dan bij de 0-meting. <sup>3</sup> Vragen hebben betrekking op de dialoog tussen cliënten en begeleiders en de mate waarin cliënten invloed hebben op de gang van zaken binnen de locatie. <sup>4</sup> Vragen hebben betrekking op de dialoog tussen verwanten en begeleiders en de mate waarin verwanten invloed hebben op de gang van zaken binnen de locatie.				