

Handreiking leren en ontwikkelen

concept

Inhoud

1.	Inleiding.....	3
1.1	Wat is leren en ontwikkelen ?	3
1.2	Waarom leren en ontwikkelen?	3
1.3	Doel van de handreiking	4
1.4	Voor wie is deze handreiking?	4
2.	Visie en randvoorwaarden.....	5
2.1	Visie.....	5
	Het belang van zeggenschap	5
	Aspecten van een visie.....	6
2.2	Randvoorwaarden voor leren en ontwikkelen	7
3	Hoe leer je als organisatie?	8
3.1	Het kwaliteitsbeeld	8
3.2	Methoden/criteria en signalen	9
3.3	Plan-do-check-act (PDCA).....	11
3.4	Aansluiting bij netwerken.....	12

1. Inleiding

In het Generiek Kompas 'Samenwerken aan kwaliteit van bestaan' staat de mens met een zorgvraag centraal. Er wordt op een passende manier gewerkt aan kwaliteit van bestaan voor de mens met een zorgvraag. Hoe we dit doen, staat treffend verwoord in het Generiek Kompas.

“Werken aan leren en ontwikkelen is een gezamenlijke opdracht voor individuele professionals, met het netwerk van de mens met een zorgvraag, kwaliteits- en beleidsmedewerkers, teams, teamleiders en bestuurders.”

Deze uitspraak vat de essentie van het gezamenlijke leerproces. Leren en ontwikkelen is geen eenzame taak, maar een collectieve reis waarbij professionals, mensen met een zorgvraag, mantelzorgers én organisaties elkaar versterken. Door kennis, ervaringen en inzichten te delen, bouwen we aan een lerende cultuur.

We zitten in een veranderingsproces dat alleen kan slagen als we samen leren en ontwikkelen. Leren en ontwikkelen is dus geen vrijblijvend proces, maar essentieel om de zorg en ondersteuning nu en in de toekomst op een passende manier vorm te geven. Dit vraagt om een cultuur waarin professionals ondersteund en gestimuleerd worden om te leren en ontwikkelen en de feedback van mensen met een zorgvraag en hun naasten een duidelijke plek heeft. Binnen deze gezamenlijke opgave nemen organisaties een belangrijke positie in. Zij bieden de ruimte en de structuur voor reflectie, scholing en samenwerking. Door een heldere visie op leren en ontwikkelen te formuleren, kunnen organisaties leren en ontwikkelen stimuleren en zo een lerende cultuur binnen de organisatie creëren. Dit draagt ook bij aan de professionele autonomie en het werkplezier. Ook kunnen organisaties intern leren en ontwikkelen én van elkaar, via regionale netwerken bijvoorbeeld.

1.1 Wat is leren en ontwikkelen ?

Leren is een proces waarbij nieuwe kennis, vaardigheden of inzichten worden verkregen door bijvoorbeeld, ervaring, opleiding of cursussen. Leren kan dus plaatsvinden op de werkplek (werkpleklernen), thuis of in de schoolbanken. De vraag is dan: hoe borg je in de organisatie een passend leerklimaat.

Ontwikkelen verwijst naar het proces van groei en vooruitgang. Dit kan zowel persoonlijk als professioneel als op team- en organisatieniveau. Het gaat dan niet alleen om het aanleren van nieuwe kennis en vaardigheden. Maar bijvoorbeeld ook over het leren van een situatie binnen de organisatie, het leren van de feedback van een mens met een zorgvraag en/of naasten of vrijwilligers en/of collega's. Deze inzichten leveren ontwikkelpunten waarmee de kwaliteit van ondersteuning en zorg en/of de kwaliteit van bestaan verbeterd kan worden.

1.2 Waarom leren en ontwikkelen?

Leren en ontwikkelen binnen een organisatie is belangrijk om verschillende redenen.

- Het levert een bijdrage aan het verbeteren van processen in de organisatie en/of het verbeteren van de ondersteuning en zorg die geboden wordt. Zo kan het belangrijk zijn om te voorkomen dat gemaakte fouten herhaald worden of ervoor zorgen dat succesvolle activiteiten juist vaker worden ingezet.
- Het kan ook bijdragen aan de persoonlijke groei van medewerkers en daarmee het werkplezier in de organisatie.
- Tot slot kan het de organisatie in staat stellen om in te spelen op externe ontwikkelingen zodat de processen in de organisatie en kwaliteit van welzijn, zorg en behandeling toekomstbestendig zijn

1.3 Doel van de handreiking

Deze handreiking heeft tot doel om concreet met bouwsteen 4 uit het Kompas aan de slag te gaan. Er wordt een handvat geboden aan mensen met een zorgvraag/naasten, professionals en zorgorganisaties hoe zij kunnen werken aan leren & ontwikkelen. Er is daarbij aandacht voor het creëren van de benodigde ruimte en er worden handreikingen gedaan om aan de hand van een feedbackloop te zorgen voor een continue cyclus van reflectie en verbetering op kwaliteit van zorg die bijdraagt aan kwaliteit van bestaan. De handreiking bestaat uit 2 verschillende documenten waarbij dit document zich specifiek richt op zorgorganisaties. Daarnaast is er een document gericht op professionals. Beiden kunnen apart worden gelezen maar om leren en ontwikkelen optimaal vorm te geven is het raadzaam ze in samenhang te bekijken.

In dit document richten we ons op twee belangrijke aspecten. Allereerst wordt er een handvat geboden hoe een organisatie tot een gedeelde en toekomstgerichte visie op leren en ontwikkelen komt, met aandacht voor het creëren van de benodigde ruimte hiervoor. Het tweede gedeelte van deze module richt zich op hoe organisaties kunnen leren en ontwikkelen: via regionale netwerken, het kwaliteitsbeeld en het benutten van feedbackloops die zorgen voor een continue cyclus van reflectie en verbetering.

1.4 Voor wie is deze handreiking?

Deze handreiking is bestemd voor zorgaanbieders die aan de slag willen met leren en ontwikkelen binnen de organisatie en daarmee de juiste randvoorwaarden willen creëren om optimaal te kunnen leren en ontwikkelen. Hiermee bieden we een leidraad voor organisaties (stafmedewerkers en bestuurders) die aan de slag willen met leren en ontwikkelen in de geest en de beweging van het Generiek Kompas.

2. Visie en randvoorwaarden

2.1 Visie

Een visie vormt het startpunt om gestructureerd aan de slag te gaan met leren en ontwikkelen; het biedt een fundament waarop beleid en acties kunnen worden gebouwd.

Een sterke visie op leren en ontwikkelen zorgt ervoor dat professionals, mensen met een zorgvraag, mantelzorgers en organisaties zich continu blijven ontwikkelen, organisaties wendbaar blijven en de kwaliteit gewaarborgd wordt. Bovendien helpt een duidelijke visie bij het creëren van een gedeelde ambitie, richting en lerende cultuur binnen de organisatie, waardoor professionals én mensen met een zorgvraag/mantelzorgers samen kunnen werken aan duurzame verbeteringen.

Leren en ontwikkelen binnen zorgorganisaties is een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Een visie vormt vaak het startpunt om gestructureerd aan de slag te gaan met leren en ontwikkelen; het biedt een fundament waarop beleid en acties kunnen worden gebouwd. Dit hoofdstuk beschrijft hoe organisaties een visie op leren en ontwikkelen vorm kunnen geven en borgen binnen de organisatie.

Het belang van zeggenschap

Een effectieve visie op leren en ontwikkelen begint met zeggenschap op alle niveaus: bij professionals, mensen met een zorgvraag en hun naasten en de organisatie als geheel. Maar hoe weet je wat alle betrokkenen belangrijk vinden? Dit kan worden achterhaald door middel van enquêtes, gestructureerde gesprekken of gezamenlijke werksessies waarin professionals, mensen met een zorgvraag en mantelzorgers hun behoeften en ambities kunnen delen. Zeggenschap zorgt voor betrokkenheid en stimuleert eigenaarschap over het leerproces. Het is belangrijk om vaste structuren te creëren waarin iedereen invloed kan uitoefenen op het leerbeleid en leerprocessen. Dit kan worden vormgegeven door bijvoorbeeld:

- **Medezeggenschapstructuren** zoals een Verpleegkundigen Adviesraad (VAR), een Professionele Adviesraad (PAR), vakgroepen en cliëntenraden, die input leveren voor het scholingsbeleid, kwaliteitsbeleid en kwaliteitsbeeld. In sommige (kleinschalige) organisaties is medezeggenschap niet georganiseerd via een VAR of PAR of cliëntenraad. Belangrijk is dat professionals en mensen met een zorgvraag en hun naasten dan betrokken worden via een andere overlegvorm die passend is bij de organisatie (denk bijv. aan team overleggen, de personeelsvertegenwoordiging (PVT), huiskamer- of individuele gesprekken).
- **Dialog met professionals** via periodieke evaluaties, interviews, reflectiebijeenkomsten en teamoverleggen.
- **Autonomie in leren en ontwikkelen** door professionals zelf te laten bepalen welke scholing en ontwikkelactiviteiten aansluiten bij hun expertise, vakgebied en teamdoelen. Daarbij staan vragen centraal als: waar signaleren professionals zelf verbeterpotentieel? Welke bronnen willen ze daarbij gebruiken in de feedbackloop en welke andere mogelijkheden zien zij zelf voor leren en ontwikkelen?

Aspecten van een visie

De (meerjaren-)strategie van een organisatie biedt een goed uitgangspunt om een visie op leren en ontwikkelen vorm te geven. Leren en ontwikkelen draagt bij aan het realiseren van organisatiedoelen en helpt professionals om voorbereid te zijn op de uitdagingen van de toekomst. Er is geen vaste aanpak, maar verschillende aspecten kunnen helpen om een visie te concretiseren, denk bijvoorbeeld aan de volgende aspecten:

- Afstemming met de missie en kernwaarden
 - Wat zijn de kernwaarden en missie van de organisatie?
 - Welke leer- en ontwikkeldoelen sluiten hierbij aan?
- Strategische doelen als leidraad
 - Welke strategische doelen heeft de organisatie?
 - Welke specifieke leer- en ontwikkelingsinitiatieven ondersteunen deze doelen?
- Voorbereiden op toekomstige uitdagingen en kansen
 - Welke ontwikkelingen ziet de organisatie op zich afkomen?
 - Hoe kunnen leer- en ontwikkelingsprogramma's helpen om deze uitdagingen aan te pakken en kansen te benutten?
- Aansluiten bij de behoeften van mensen met een zorgvraag
 - Wat verwachten mensen met een zorgvraag van de zorg en ondersteuning?
 - Hoe kunnen professionals worden getraind om beter in te spelen op de kwaliteit van bestaan van mensen met een zorgvraag?
- Aansluiten bij behoeften van naasten
 - Is het samenwerken met naasten geïmplementeerd in de organisatie? Is er een visie op samenwerken met de mantelzorger?
 - Hoe kunnen mantelzorgers en mensen met een zorgvraag zelf leren en ontwikkelen?
 - Hoe kunnen mensen met een zorgvraag en hun naasten feedback geven (als bron of signaal) aan professionals en de organisatie om hen aan te zetten om te gaan leren en ontwikkelen.
- Samenwerking en kennisdeling stimuleren
 - Hoe wordt samenwerking binnen en buiten de organisatie bevorderd?
 - Welke leer- en ontwikkelingsactiviteiten kunnen samenwerking en netwerken versterken?
 - Hoe kunnen organisaties samen optrekken in het leren en verbeteren? Denk aan gezamenlijke scholingen en kennisuitwisseling met andere zorgorganisaties of onderwijsinstellingen.
- Zeggenschap van professionals in relatie tot leren en ontwikkelen
 - Hoe kunnen professionals vanuit het primaire proces signaleren en bijdragen aan kwaliteitsbeleid? Op welke manier organiseert de organisatie daarin?
 - Op welke manier krijgen professionals via een feedbackloop informatie teruggekoppeld over kwaliteit van zorg die bijdraagt aan kwaliteit van leven?
 - Hoe dragen professionals bij aan het kwaliteitsbeeld waarin de gezamenlijke stip op de horizon voor leren en ontwikkelen wordt benoemd?
- Huidige en toekomstige competenties van professionals ([link toevoegen naar handreiking deskundigheidsmix](#))
 - Welke competenties zijn nodig voor de zorg van de toekomst?
 - Welke trainingen en ontwikkelingsprogramma's helpen professionals om deze competenties te ontwikkelen en te behouden?
- Gebruik van (innovatieve) leermethoden
 - Welke leermethoden passen het beste bij de organisatie? Denk aan e-learning, praktijkleren, coaching on the job, interprofessionele samenwerking of leernetwerken waarin professionals van en met elkaar leren.

- Borging en evaluatie van leer- en ontwikkelprogramma's
 - Hoe wordt de effectiviteit van leer- en ontwikkelingsinitiatieven geëvalueerd en wie zijn daarbij betrokken?
 - Hoe wordt een cultuur van continue professionele ontwikkeling gestimuleerd?
 - Welke initiatieven en ondersteuning zijn nodig om een lerende cultuur te creëren en te onderhouden?
- Flexibiliteit en toekomstbestendigheid
 - Hoe zorg je ervoor dat de leer- en ontwikkelmethoden duurzaam en toekomstbestendig zijn?
 - Hoe kan ruimte worden gecreëerd voor experimenteren, reflectie en voortdurende verbetering?

Een visie op leren en ontwikkelen vraagt om bewuste keuzes. Door stil te staan bij deze aspecten ontstaat een koers die past bij de organisatie en flexibel genoeg is om mee te bewegen met veranderingen in de zorgsector.

2.2 Randvoorwaarden voor leren en ontwikkelen

Een visie op leren en ontwikkelen is waardevol als deze ook daadwerkelijk in de praktijk wordt gebracht. Dit vraagt om duidelijke randvoorwaarden, structurele borging en een lerende cultuur in de organisatie. Maar hoe zorg je ervoor dat de visie niet alleen op papier staat, maar ook leeft op de werkvloer?

1. Randvoorwaarden: ruimte en tijd

- Het creëren van een lerende cultuur vraagt om tijd en middelen. Denk aan scholingsbudgetten, aangepaste roosters om ruimte te maken voor ontwikkeling, toegang tot kwantitatieve en kwalitatieve data uit het primaire proces over kwaliteit van zorg en relevante leermiddelen en platforms.
- Leren moet gefaciliteerd worden door voldoende tijd vrij te maken in de dagelijkse werkzaamheden. Dit kan door leermomenten structureel in te plannen in de agenda's van teams.

2. Structuur: leren als onderdeel van het werk en evaluatie

- Leren en ontwikkelen moeten niet losstaan van de praktijk, maar geïntegreerd worden in de dagelijkse werkzaamheden. Dit kan bijvoorbeeld door werkplekleren, *coaching on the job* en het stimuleren van een open feedbackcultuur. Denk bijvoorbeeld ook aan vaste leer- en reflectiemomenten in teamoverleggen, het aanstellen van leercoaches binnen teams en het organiseren van kennissessies waarin professionals praktijkervaringen met elkaar uitwisselen. Het bespreken van zowel kwalitatieve als kwantitatieve data uit het primaire proces helpt professionals om inzicht te krijgen op welke thema's zij willen leren en ontwikkelen. Daarnaast kan het helpen om leermogelijkheden laagdrempelig te maken, zoals korte leermomenten tijdens het werk of digitale microlearning-modules die professionals op eigen tempo kunnen volgen.
- Om te waarborgen dat de visie effectief is, is het belangrijk om regelmatig te evalueren of het leren en ontwikkelen in de organisatie nog aansluit bij de behoeften van professionals en de organisatiedoelen en toegevoegde waarde heeft voor de mens met een en bijdraagt aan de kwaliteit van zorg. Dit kan door jaarlijkse kwaliteitsmetingen, feedbacksessies en het aanpassen van leerstrategieën waar nodig. Daarnaast kunnen zeggenschapsstructuren, zoals een VAR/PAR, vakgroepen of cliëntenraden, een

belangrijke rol spelen in het monitoren en bijsturen van leerinitiatieven. Door deze structuren actief te betrekken, zorg je ervoor dat leren en ontwikkelen blijft aansluiten bij de behoeften van professionals, mensen met een zorgvraag en de organisatie als geheel.

3. Cultuur: leiderschap, voorbeeldgedrag en samen leren

- Leidinggevendens spelen een cruciale rol in het stimuleren van een leerklimaat. Door bijvoorbeeld leidinggevendens zelf actief deel te laten nemen aan leerinitiatieven en het belang van ontwikkeling te onderstrepen, geven zij het goede voorbeeld.
- Een werk- en leerklimaat ontstaat wanneer professionals de ruimte krijgen om samen te leren, inzicht in kwaliteit van ondersteuning, zorg en behandeling hebben, ervaringen te delen, openstaan voor het geven en ontvangen van feedback en zo van elkaar te leren. Dit kan gestimuleerd worden door intervisiebijeenkomsten, kennissessies en multidisciplinaire samenwerking maar vanzelfsprekend ook in de dagelijkse praktijk.
- Het normaliseren van leren als continu proces en het creëren van een veilige omgeving waarin mensen fouten mogen maken en daarvan kunnen leren, draagt bij aan een duurzame leercultuur.

Door deze randvoorwaarden te creëren, wordt leren en ontwikkelen een geïntegreerd onderdeel van de organisatiecultuur. Dit draagt niet alleen bij aan de kwaliteit en het werkplezier van professionals, maar zorgt er ook voor dat de organisatie wendbaar blijft in een continu veranderende zorgomgeving.

3 Hoe leer je als organisatie?

3.1 Het kwaliteitsbeeld

Het jaarlijkse kwaliteitsbeeld laat zien hoe de organisatie ervoor staat en hoe de beweging van het Kompas is ingezet. Centraal staan daarin een terugblik, vooruitblik en reflectie op de bouwstenen. Bij het maken van het kwaliteitsbeeld komt daarmee alles samen rondom het leren en ontwikkelen voor organisaties. Vanuit het kwaliteitsbeeld komt het beeld naar boven hoe de organisatie het heeft gedaan, wat er goed ging maar ook wat er niet goed ging, hoe daarmee om gegaan is en wat de organisatie hiervan leert voor de toekomst.

Het kwaliteitsbeeld is ook een middel om samen het gesprek aan te gaan hoe geleerd kan worden van zowel de successen als de knelpunten. Het maakt daarmee onderdeel uit van het continu stimuleren van het leerproces en de lerende cultuur te bevorderen.

Het kwaliteitsbeeld biedt daarmee belangrijke aanknopingspunten om de leer- en ontwikkelagenda voor het jaar daarna in te vullen of bij te stellen.

Daarnaast kunnen ook kwaliteitsbeelden van andere, vergelijkbare organisaties input geven op de leer- en ontwikkelagenda.

Jaarlijks leveren alle partijen die binnen de reikwijdte van het Kompas vallen kwaliteitsinformatie aan bij het Openbaar Data Bestand (ODB) van het Zorginstituut. Hiermee zijn kwaliteitsgegevens transparant en voor iedereen inzichtelijk. De openbare databestanden zijn te vinden op de website www.zorginzicht.nl/openbare-data.

Als organisatie kun je daar kwaliteitsinformatie vinden over (soortgelijke) collega-zorgaanbieders. Door deze informatie te vergelijken met je eigen kwaliteitsgegevens, kun je achterhalen waar verschillen zitten en waar je mogelijk van elkaar kunt leren. Verschillen hoeven uiteraard niet te betekenen dat er iets niet goed gaat, deze worden ook bepaald door context, in en om de organisatie. Maar het kan wel inzicht bieden in waar je mogelijk van elkaar kunt leren en waar je zelf wellicht nog op kunt ontwikkelen. Wil je op een bepaald thema ontwikkelen als organisatie en zie je in het kwaliteitsbeeld van een collega-organisatie dat zij hier al langer mee bezig zijn? Dan is dat een mooi aanknopingspunt om van elkaar te leren en elkaar hierover op te zoeken.

Koppeling naar/reflectie op externe factoren/ontwikkelingen

Niet alleen signalen en bronnen van binnenuit de organisatie maken onderdeel uit van leren en ontwikkelen. Ook externe factoren zijn van belang, zij hebben invloed op de effectiviteit en relevantie van het leren en ontwikkelen.

Welke ontwikkelingen kunnen hierbij een rol spelen? Denk hierbij bijvoorbeeld aan:

- Nieuwe of gewijzigde wet- en regelgeving;
- Inzetten van digitale zorg en zorgtechnologie;
- Herverdeling of anders inzetten van zorgmiddelen (geld en medewerkers);
- Nieuwe of gewijzigde inzichten/protocollen op het gebied van ziektebeelden of zorghandelingen;
- Andere benadering van de mens met een zorgvraag en naasten, zoals reablement trajecten, de samenwerking met informele zorg en positieve gezondheid;
- Duurzaamheid;
- Ethische vraagstukken.

In de (meerjaren)strategie en/of beleidsplan onderzoekt en analyseert de organisatie deze externe factoren en ontwikkelingen en bepaalt, samen met professionals, mensen met een zorgvraag en stakeholders, welke factoren voor hun organisatie van belang zijn. Samen bepalen ze de (strategische) koers van de organisatie. Vervolgens inventariseren zij wat er nodig is om op te nemen in het leer- en ontwikkelprogramma van de organisatie.

3.2 Methoden/criteria en signalen

In een organisatie zijn er verschillende bronnen en signalen die gebruikt kunnen worden om van te leren en op te ontwikkelen. Om hier structureel mee om te gaan is het belangrijk processen in te richten hoe, wanneer en wie deze bronnen en signalen analyseert. Vervolgens moet het duidelijk zijn welke signalen prioriteit krijgen en wie (organisatie, team, professional, mens met een zorgvraag/naasten) daarbij betrokken zijn. Signalen kunnen dan vertaald worden in een leer- of ontwikkelinitiatieven passend bij de prioriteit en betrokkenen. Daarna vindt er een terugkoppeling plaats over hoe deze signalen opgepakt zijn en wat het resultaat is.

Als deze structuur ontbreekt dan bestaat het risico dat signalen nergens terecht komen, dat verbeterpunten niet breed gedeeld worden of mensen met een zorgvraag, en professionals, zich niet gehoord voelen.

Lerende cultuur

Het is belangrijk dat er binnen de organisatie sprake is van een open cultuur waarin leren en ontwikkelen centraal staat. Dit betekent dat iedereen binnen de organisatie zich veilig moet voelen om signalen te delen maar ook behoeften aan te geven maar waar men ook fouten durft

te maken en te bespreken. Als er zaken niet goed gaan is het belangrijk dat men er niet op wordt afgerekend maar dat er samen van geleerd kan worden.

Wat kun je als organisatie doen om deze veilige leercultuur te stimuleren? Belangrijk hierbij is om na te gaan hoe in de organisatie om wordt gegaan met diverse signalen. Er is niet één manier die goed is, het is vooral belangrijk dat je bewust bent wat een bepaalde werkwijze met zich mee kan brengen of kan oproepen bij mensen. Belangrijk is daar vooraf over na te denken hoe je hiermee om gaat.

- Wat is het beleid met betrekking tot klachten en/of incidenten?
 - Is het beleid gericht op het minimaliseren van klachten en incidenten? Let erop; dit kan tot gevolg hebben dat medewerkers terughoudend zijn in het melden hiervan.
 - Worden klachten en incidenten individueel of op teamniveau besproken? Heb er oog voor dat het voor medewerkers spannend kan zijn als een incident waar hij/zij betrokken bij was breed wordt besproken. Bedenk goed wat het doel is van de bespreking. Gaat het om het vinden van een oorzaak of aanwijzen van 'een schuldige' of gaat het om ervan leren en gezamenlijk bepalen hoe het in de toekomst kan worden voorkomen (kijk je vooral achteruit of vooruit?).
- Waar kunnen mensen met een zorgvraag, naasten en professionals terecht met signalen? Signalen kunnen uit verschillende hoeken komen (zowel positief als negatief). Beide kunnen zeer waardevol zijn om van te leren. Is binnen de organisatie helder voor betrokkenen waar zij terecht kunnen met signalen?

Het is belangrijk dat er binnen de organisatie hiervoor duidelijke processen zijn ingericht. Daarbij moet helder zijn wie deze signalen verzamelt en analyseert, hoe dat gebeurt, en wanneer.

Het is ook van belang om vooraf af te spreken welke signalen prioriteit krijgen. Daarbij wordt gekeken naar de impact van het signaal en wie erbij betrokken zijn: de organisatie zelf, een team, individuele professionals, mensen met een zorgvraag en hun naasten.

Zodra signalen geanalyseerd zijn en er prioriteiten zijn gesteld, worden ze vertaald naar passende leer- of verbeterinitiatieven.

Daarna is het essentieel dat er een terugkoppeling plaatsvindt: wat is er met het signaal gedaan, welke acties zijn ondernomen en wat is het resultaat geweest? Op die manier voelen mensen zich serieus genomen en wordt zichtbaar dat signalen daadwerkelijk bijdragen aan verbetering.

Als je als organisatie laat zien dat je open staat voor feedback draagt dit bij aan een lerende cultuur.

- Is voor mensen met een zorgvraag en hun naasten duidelijk waar zij terecht kunnen met signalen? Als zij signalen aangeven bij de direct betrokken professionals, is er dan voldoende ruimte om hierover in gesprek te gaan, weten professionals wat zij hiermee kunnen doen en is het voor diegene duidelijk waar hij/zij het eventueel kan beleggen?
- Is een onafhankelijk klachtenfunctionaris aanwezig en zichtbaar? Dit kan intern of extern georganiseerd zijn, in beide gevallen is het belangrijk dat inzichtelijk is hoe men de klachtenfunctionaris kan bereiken. Werkt de klachtenfunctionaris proactief of met name reactief? Denk hierbij bijv. aan of de klachtenfunctionaris aanwezig is op locatie(s) van de organisatie of vooral werkzaam op kantoor. Is er een (inloop)spreekuur of alleen op afspraak?
- Is er een vertrouwenspersoon (voor mensen met een zorgvraag, maar ook voor professionals) aanwezig / beschikbaar? Op welke manier is de vertrouwenspersoon bereikbaar en zichtbaar op locatie(s) of binnen de organisatie?

Hoe kan je als organisatie zorgen dat er een lerende cultuur is samen met mantelzorgers?

- Zorg dat samenwerken met mantelzorgers in alle lagen van de organisatie een onderwerp is van gesprek. Zijn taken en rollen bij samenwerking met de mantelzorgers in de functieomschrijvingen van professionals goed omschreven en geborgd? Heeft de samenwerking met mantelzorgers een plek bij leren en ontwikkelen, bijvoorbeeld bij intervisiegesprekken met professionals of teamoverleggen? Is het helder wat er verwacht wordt van leidinggevenden in de samenwerking met mantelzorgers?
- Zijn afspraken duidelijk zijn voor alle professionals en mantelzorgers verbonden aan de zorgorganisatie? Zijn verwachtingen en verantwoordelijkheden duidelijk beschreven voor alle betrokkenen?
- Zijn er duidelijke voorwaarden beschreven om samenwerken met mantelzorgers te borgen? Denk aan beschikbare tijd en middelen. Is de organisatie ondersteunend bij dilemma's wanneer betrokkenen andere ideeën hebben over wat goede zorg is? Is ook duidelijk welke handelingen (liever) niet door mantelzorgers uitgevoerd mogen worden? Of welke afspraken in specifieke gevallen gemaakt kunnen worden, of wat de randvoorwaarden zijn?
- Is er een heldere afbakening tussen de scheidslijn tussen vrijwilligerswerk en mantelzorg? Zijn trainingen en scholingen beschikbaar voor mantelzorgers en vrijwilligers?
- Is er nagedacht over de wet AVG; hoe ga je om met informatie over de cliënt aan mantelzorgers? Is duidelijk is wat je mag delen en met wie? Is duidelijk hoe en waar afwijkende afspraken goed genoteerd worden, bijvoorbeeld wanneer informatie wordt gedeeld met meerdere contactpersonen?
- Is er oog voor barrières die mantelzorgers, cliënten en medewerkers kunnen ervaren om de samenwerking goed vorm te kunnen geven? Er kunnen bijvoorbeeld andere beelden bestaan over wat goede zorg is. Hoe wordt hier aandacht aan besteed en hoe is dit procesmatig geborgd in bijvoorbeeld teamoverleggen?

Praktijkvoorbeeld:

Zorgorganisatie [MIJ](#) in Rotterdam werkt met een interactief leerplatform dat leren op de werkplek stimuleert. Hierdoor worden professionals gestimuleerd om zich voortdurend te ontwikkelen (learning on the job). Op het platform kunnen trainingen en leermateriaal beschikbaar komen voor zowel individuele medewerkers als teams of de gehele organisatie. Daardoor kan op verschillende niveaus worden geleerd. Door de mogelijkheid om ook kennis te delen en expertise van collega's in te schakelen stimuleer je als organisatie een lerende cultuur waarin medewerkers elkaar stimuleren kennis te ontwikkelen en te delen.

3.3 Plan-do-check-act (PDCA)

De PDCA-cyclus is een methode die op organisatieniveau ingezet kan worden om continu te leren en verbeteren. Het helpt om problemen tijdig op te sporen en op te lossen, het zorgt voor betrokkenheid van medewerkers bij de verbeterprocessen en je kunt als organisatie sneller inspelen op veranderingen, zowel intern als extern.

De kracht van een PDCA-cyclus zit in de herhaling; het zorgt voor een cultuur van kritisch kijken naar het eigen handelen en structureel verbeteren.

- **Plan:** analyse en doelen stellen
 - Eerst stel je een plan op en bepaal je wat je wilt bereiken.
- **Do:** uitvoeren van het plan
 - Daarna voer je het plan uit en implementeer je de maatregelen.
- **Check:** evalueren van de resultaten
 - Vervolgens controleer je of de resultaten voldoen aan je verwachtingen vanuit het plan. Dit kun je doen bijvoorbeeld op basis van:
 - Feedback van medewerkers en cliënten
 - Kwantitatieve indicatoren
 - Interne audits
- **Act:** bijsturen en borgen
 - Als laatste pas je je aanpak aan op basis van wat je hebt geleerd, op basis van zowel de positieve als negatieve kanten. Zo werk je stapsgewijs aan verbetering in je organisatie of project.

Praktijkvoorbeeld:

[De Oude Pastorie](#) in Huizen werkt volgens de methodiek [Kwaliteit@](#). Dit is een kwaliteitsmethodiek die op een praktische manier kwaliteit binnen de organisatie inzichtelijk en aantoonbaar maakt en gaat primair uit van het welzijn van bewoners¹ / de mens met een zorgvraag. Het gaat uit van 10 klantbeloften die door de gehele organisatie worden toegepast. Alles wat men binnen de organisatie doet (niet alleen in de directe zorgverlening, maar ook bijv. Op kantoor of in de keuken) draagt bij aan een van deze 10 beloften. Doordat deze in eenvoudige taal zijn beschreven en voor iedereen herkenbaar stimuleert het om in de dagelijkse werkzaamheden constant te bedenken; “draagt dit bij aan een van onze beloften?” Zo niet, dan kan of moet het anders. Zo ja, dan zijn we op de goede weg. Dit stimuleert een blijvende cyclus van leren en ontwikkelen.

3.4 Aansluiting bij netwerken

Als je als organisatie aan de slag wilt met leren en ontwikkelen is het zinvol je niet alleen intern te focussen. Als organisatie werk je namelijk ook met anderen in een netwerk. Deze netwerken zijn een belangrijke bron om van te leren en te ontwikkelen, als organisatie zelf maar ook als netwerk gezamenlijk. Als organisatie kan het zijn dat je bij meerdere netwerken betrokken bent.

Zorg ervoor dat je goed in beeld hebt bij welke netwerken je betrokken bent, wie er vanuit de organisatie betrokken/contactpersoon is, voor wie de netwerken bedoeld zijn en wat je er als organisatie zelf uit wilt halen, maar ook wat je er kunt brengen voor andere deelnemers.

Er zijn allerlei landelijke/regionale netwerken waar je als organisatie bij kunt aansluiten om met, en van, andere te leren en inspiratie op te doen voor nieuwe werkwijzen en methoden om de zorg anders vorm te geven. Denk bijvoorbeeld aan:

Anders werken in de zorg (AWIZ)

[Anders werken in de zorg](#) is een samenwerkingsverband van organisaties, verdeeld over regio's, met als doel om met minder tijd en inspanning goede zorg te blijven bieden. Het streven is om ouderen zelfredzamer te maken door, waar het kan, de inzet en implementatie van innovaties en

¹ De methodiek Kwaliteit@ is gestart vanuit de kleinschalige woonzorg, maar inmiddels zodanig ontwikkeld dat deze ook goed toepasbaar is in andere soort organisaties, en ook in de thuiszorg.

technologieën. Door in dit netwerk de krachten te bundelen wordt het makkelijker om nieuwe technologieën te testen, te implementeren en uiteindelijk op te schalen. Waar het als individuele organisatie soms lastig is om nieuwe technologieën te implementeren, bijvoorbeeld door investeringskosten of gebrek aan ervaring, is er door dit samenwerkingsverband meer mogelijk omdat niet iedereen zelf het wiel hoeft uit te vinden.

Regionale Zorgnetwerken Antimicrobiële Resistentie

In ons land zijn meerdere [Regionale Netwerken Antimicrobiële Resistentie \(AMR\)](#) die gericht zijn op het voorkomen van antibioticaresistentie en het verspreiden daarvan. Deze netwerken bestaan niet alleen uit organisaties binnen de VVT maar bijvoorbeeld ook huisartsen en ziekenhuizen kunnen aansluiten. Zo ontstaat een samenwerking in de keten gericht op infectiepreventie en kan men van elkaars expertise gebruik maken. Het netwerk is gericht op het delen van kennis, maar ook het verzamelen en analyseren van data. Er worden concrete afspraken gemaakt om verspreiding van infecties te voorkomen en er worden netwerkbijeenkomsten georganiseerd zodat ook zorgmedewerkers geholpen kunnen worden in hun dagelijks werk op dit vlak.

Door aansluiting bij het netwerk kun je als organisatie breder ontwikkelen op het gebied van infectiepreventie, en daarmee ook zorgmedewerkers (of eventueel de aandachtsvelder infectiepreventie) beter ondersteunen in de taken die zij uitvoeren op dit vlak.

Radicale Vernieuwing

De beweging [Radicale Vernieuwing](#) is een netwerk van organisaties in zowel de VVT als de GHZ, GGZ en Jeugdzorg die in 2017 gestart zijn met als motto “van regels naar relaties”. Zij willen met en van elkaar leren om de zorg anders in te richten. Deelnemende organisaties merken dat dit hen erg helpt om de eigen missie en visie daadwerkelijk te vertalen naar de praktijk. Het kan bijdragen om hiermee de omslag naar het werken vanuit het Generiek Kompas daadwerkelijk te maken binnen de eigen organisatie.

Lerende netwerken

Veel organisatie zitten al met collega-zorgorganisaties in een ‘lerend netwerk’. Dit kan zowel op niveau van de bestuurder(s), managers/staf of zorgmedewerkers. Met soortgelijke organisaties kun je dilemma's, waar je in de dagelijkse praktijk tegenaan loopt, bespreken of inspiratie opdoen over hoe anderen bepaalde vraagstukken aanvliegen. Hierbij is het belangrijk altijd een balans te zoeken tussen het brengen en halen van informatie.

Als zorgorganisatie ben je vaak ook betrokken bij een lokaal netwerk, in de wijk of gemeente waar je actief bent. Denk bijvoorbeeld aan het hecht wijkverband². Ook hierin kun je van elkaar leren, door casusbesprekingen en het gebruik maken van elkaars expertise.

Samenwerken met het lokale mantelzorgsteunpunt

Zoek de samenwerking op met het lokale mantelzorgsteunpunt zodat helder is wat je van elkaar kunt verwachten en wanneer iemand verwezen kan worden.

² <https://www.dejuistezorgopdejuistestek.nl/actueel/nieuws/visie-eerstelijnszorg-2030-samen-vernieuwen-en-versterken/>