



# Zicht op vernieuwing 2

Binnenkijken bij vernieuwers van de verpleeghuiszorg: inzichten, voorbeelden en overdenkingen.

Met bijdragen van:

Carintreggeland, Cicero Zorggroep, DSV | verzorgd leven, Kalorama, Volckaert, Woonzorggroep Samen en 't Zorghuus

Radicale  
vernieuwing  
verpleeghuiszorg

Ondersteund door 



<b>Voorwoord</b>	<b>5</b>
<b>Inleiding</b>	<b>6</b>
Carintreggeland	10
Cicero Zorggroep	18
DSV   verzorgd leven	32
Kalorama	42
<b>Eén jaar verder</b>	<b>52</b>
Volckaert	58
Woonzorggroep Samen	68
't Zorghuus	78
<b>Overdenkingen</b>	<b>92</b>
<b>Nawoord</b>	<b>98</b>
<b>Contact</b>	<b>101</b>
Colofon	103

**“Standvastig blijven  
en niet opgeven.”**

# Voorwoord

**In 2018 publiceerden we de eerste editie van Zicht op Vernieuwing. Hierin vertelden betrokkenen van acht zorgorganisaties uitgebreid over hun ervaringen als deelnemer aan de Beweging Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg. Zij deelden successen, maar waren minstens zo transparant over wat er mis ging. Dát er dingen anders liepen dan verwacht, was geen verrassing. Want het radicaal vernieuwen van de verpleeghuiszorg is geen dagelijkse activiteit. Het is in veel gevallen een kwestie van heruitvinden, ontdekken, experimenteren, falen en opnieuw beginnen. Maar gelukkig ook: resultaat boeken en successen vieren!**

De zorgorganisaties die in de eerste editie van Zicht op Vernieuwing aan het woord kwamen, behoren tot de bijna vijftig deelnemers van de 'Beweging Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg, van regels naar relaties'. Zij delen een gemeenschappelijke 'droom': een verpleeghuiszorg waarin mensen het belangrijkste zijn, en niet de regels of protocollen. Zorg die draait om wat er speelt tussen de mensen die zorg nodig hebben, hun naasten en de mensen die zorg verlenen. Alle deelnemende zorgorganisaties zijn op hun eigen manier bezig om dit doel te realiseren. Voor een groot deel van hen betekent dat, dat zij zichzelf en hun zorg op een andere manier moeten organiseren. Daarvoor bestaat geen blauwdruk, zo bleek ook uit Zicht op Vernieuwing. Maar als deelnemer aan de Beweging kunnen ze wel van elkaar leren en elkaar stimuleren. Zicht op Vernieuwing was ook nadrukkelijk bedoeld om daarbij te helpen.

We zijn bijna een jaar verder, en in die tijd is veel gebeurd. Daarom ligt er nu een tweede editie van Zicht op Vernieuwing. Opnieuw vertellen mensen uit (dit keer zeven) zorgorganisaties die meedoen in de Beweging wat zij in de praktijk meemaken. Je leest over hun successen, maar ook over hun uitdagingen. Zo ontstaat een realistisch beeld van wat je tegenkomt als je aan vernieuwing werkt. Confronterend, stimulerend, leerzaam en inspirerend. Een goede mix voor iedereen die graag bijdraagt aan het realiseren van 'dé droom'.

Veel leesplezier!

Namens de Beweging Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg, van regels naar relaties,

Marie-Antoinette Bäckes, *coördinator*



Marie-Antoinette Bäckes

## Inleiding



# Nóg meer zicht op de vernieuwing

**Ruim twee jaar bestaat de beweging Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg nu. Althans, als we de startbijeenkomst op 9 februari 2017 als officieel begin zien. Al langer sluimerde in de maatschappij een breed gevoeld ongenoegen over de verpleeghuiszorg in ons land, en hoe die geregeld was. De beweging Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg gaf woorden aan de droom die velen koesteren voor de ouderenzorg en die stukje bij beetje werkelijkheid begint te worden. Over die droom, en over wat er inmiddels allemaal gebeurt om van droom tot werkelijkheid te komen, gaat deze tweede editie van Zicht op Vernieuwing.**

### **Een zorgsysteem waarin iedereen floreert**

De droom van ‘de beweging’ gaat over een systeem van zorg waarin mensen het belangrijkste zijn, en niet regels of protocollen. Het motto van de Beweging luidt dan ook: ‘Van regels naar relaties’. Bij de invulling van de zorg zou het moeten draaien om wat er speelt binnen de relatie van de mensen die zorg nodig hebben, hun naasten en de zorgverleners. Wie in een verpleeghuis woont, moet binnen zijn eigen mogelijkheden een waardig leven kunnen leiden, met zorg die daarbij past en met behoud van betekenisvolle relaties. Naasten die bij willen dragen, moeten daarvoor ruimte en waardering krijgen. En iedereen die in de zorg werkt, moet weer verantwoordelijkheid kunnen en durven nemen, waardoor de passie terug kan keren die ooit reden was om voor de zorg te kiezen. Hiervoor is een ‘radicale’ vernieuwing nodig die begint bij de wortel en uitgroeit tot een zorgsysteem waarin iedereen floreert.

### **Vernieuwing vanuit de sector**

Het initiatief voor de beweging Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg kwam van LOC Waardevolle zorg, de landelijke cliëntenorganisatie met mensen die zich actief inzetten voor waardevolle zorg. Binnen de Beweging werkt LOC nauw samen met het ministerie

van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). Feitelijk is de rol van deze beide initiatiefnemers niet meer dan die van aanjagers en begeleiders. De werkelijke radicale vernieuwing komt vanuit de sector. Vanuit zorgverleners en bestuurders van zorgorganisaties. Vanuit bewoners, naasten en vrijwilligers. En mét hen natuurlijk van de betrokken organisaties, zoals de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ), Nederlandse Zorgautoriteit (NZa), de zorgkantoren, het onderwijs en de overheid.

### **Zicht op Vernieuwing**

Vanaf de start verbonden een kleine vijftig zorgorganisaties zich aan de Beweging. Al die organisaties gaven en geven op hun eigen manier invulling aan de verwezenlijking van de droom. Dat leidde tot prachtige resultaten. Maar ook tot mislukking en frustratie. Veel zorgorganisaties moeten zichzelf opnieuw uitvinden en dat is behoorlijk ingrijpend. De inzichten die deze successen en dit falen bieden, zijn leerzaam – en daarmee het delen waard. Na ruim een jaar van haar bestaan maakte de Beweging daarom een tussenbalans op van wat zich zoal afspeelde in het land. De eerste publicatie Zicht op Vernieuwing liet betrokkenen bij zorgorganisaties aan het woord over de processen die zij doorliepen en wat zij zelf van de vernieuwing merkten. Vaak waren het verhalen van bestuurders, managers, medewerkers, familieleden en een sporadische bewoner, die bereid waren hun persoonlijke overwegingen te delen.

### **Kennis en inspiratie**

Zicht op Vernieuwing was niet a priori bedoeld om ‘het net op te halen’. Doel was vooral het verspreiden van kennis en inzichten en het bieden van inspiratie om de radicale vernieuwing steeds verder te brengen. Dat doel werd ruim behaald. Veel zorgorganisaties gebruikten de publicatie om discussies los te maken, te reflecteren op het eigen handelen en nieuwe ideeën op te doen. Alle redenen om deze tweede editie voor te bereiden: Zicht op Vernieuwing 2. Na Archipel, Sensire, Surplus, Topaz, Viattence, Warm Thuis, De Leyhoeve en Zonnehuisgroep Amstelland is nu het woord aan Carintreggeland, Cicero, DSV | verzorgd leven, Kalorama, Volckaert, Woonzorggroep Samen en 't Zorghuis. Het doel van dit tweede deel is niet

anders: inspireren en van elkaar leren. Verwacht geen mooie praatjes; verwacht eerlijke verhalen van – opnieuw – mantelzorgers, vrijwilligers en zorgmedewerkers, managers en bestuurders. Open als het ook maar even kan, wat voorzichtiger wanneer de relaties met anderen geschaad dreigen te worden.

### **Inzichten, voorbeelden en nog meer overdenkingen**

Het ‘inkijkje’ dat Zicht op Vernieuwing bood in het reilen en zeilen van de geïnterviewde zorgorganisaties, was aanleiding tot het opnemen van vijftien overdenkingen. Geen aanbevelingen of opdrachten, maar observaties over het vernieuwingsproces (en niet het zorgproces – dat is in uitstekende handen bij de zorgprofessionals). Na een jaar zijn deze overdenkingen nog allemaal even actueel. De nieuwe gesprekken hebben echter ook weer stof tot nadenken opgeleverd. Deze Zicht op Vernieuwing 2 is dan ook uitgebreid met tien extra overdenkingen.

### **Opvallende onderwerpen**

Uiteraard zijn er in de zeven nieuwe artikelen weer verschillende rode draden te ontdekken. Draden die deze editie bovendien verbinden met de eerste uitgave. We laten het aan de lezer om vanuit zijn eigen perspectief conclusies te trekken. Een paar onderwerpen verdienen het echter wel om kort uit te lichten.

### **Vernieuwing in het onderwijs**

In de eerste editie van Zicht op Vernieuwing spraken diverse geïnterviewden een behoefte uit aan nieuwe onderwijsvormen. Zij constateerden dat het zorgonderwijs erg veel nadruk legde op regels en protocollen en in het algemeen uitging van een ‘zorgmodel’. In hun veranderende praktijk was het juist veel meer het welzijn van de bewoner dat voorop gesteld werd. Eerst het welbevinden, dan de zorghandelingen. Nieuwe helpenden, verzorgenden en verpleegkundigen wisten bij het binnenkomen bij veranderende zorginstellingen nauwelijks wat zij moesten met hun pas verworven kennis. En de zorgorganisaties zelf kregen het idee dat zij de jonge aanwas eigenlijk opnieuw in opleiding moesten nemen. Opvallend is nu, dat in zeer korte tijd een

klein golfje van nieuwe opleidingen over ons land is komen rollen. Warm Thuis, Woonzorggroep Samen, DSV | verzorgd leven, Topaz, Volckaert: allemaal spreken zij enthousiast over de samenwerkingen met opleiders in hun regio. Een hoopgevende ontwikkeling, zeker ook omdat de nieuwe zorgprofessionals hun doorgewinterde collega's uitdagen om vragen bij hun eigen gedrag te stellen. De leerling als leraar, het onderwijs als stuwende kracht!

### **Vernieuwing met twee snelheden**

In deze Zicht op Vernieuwing 2 uitent geïnterviewden regelmatig hun frustratie over 'tegenwerking' die zij intern ervaren van – vooral – ondersteunende diensten. Dat is niet anders dan in de eerste editie. Meestal worden dit soort uitingen snel gevolgd door sussende woorden. Ook déze collega's hebben het beste voor met de bewoners, alleen werken zij (nog) vanuit een ander vertrekpunt. Maar toch ... Kennelijk gaat het de mensen die hier aan het woord komen niet snel genoeg en hebben zij er moeite mee dat hun collega's hun tempo niet kunnen volgen. Of zou de weerstand die zij ontmoeten, ontstaan doordat zij hun wensen als eisen brengen, gesterkt door het idee dat zij de ware vernieuwers zijn? Treden ze misschien zelf te laat in overleg en gaan ze te veel hun eigen gang, omdat zij als zelfsturend team vinden de verantwoordelijkheid naar zich toe te moeten trekken? Of maken ze zich simpelweg druk over de verkeerde zaken? Hoe het ook zij, de indruk rijst dat bij de vernieuwing in eerste instantie ingezet wordt op het primair proces, dat van de zorg. Dat is ook hetgeen 'waartoe we op aarde zijn'. De ondersteunende diensten dreigen dan op het tweede plan te komen en krijgen onvoldoende begeleiding bij de verandering die ook van hén verwacht wordt. In het extra artikel over Kalorama wordt dat goed geïllustreerd.

### **Vernieuwing als bron van conflict**

De vernieuwing is dus een potentiële bron van conflict tussen verschillende disciplines in het verpleeghuis. Maar ook binnen teams kan het botsen. Dat leidt tot veel leed. Niet iedereen wil mee in de veranderingen. Niet iedereen kan mee. En sommige collega's, die wel meewilden, haken alsnog af, omdat het ze allemaal té lang duurt of te veel energie kost. Het eindresultaat is dat mensen zelf beslissen dat

ze weggaan. Of dat vóór hen beslist wordt dat ze weggaan, soms na veel inspanningen om hen voor het team te behouden. Dát leidt weer tot teleurstelling, boosheid, verdriet en zelfs een gevoel van onvermogen bij de achterblijvers: heb ik het wel goed gedaan, ben ik wel opgewassen tegen mijn taak? Er bestaat zelfs een neiging het er maar niet meer over te hebben – en al helemaal niet met mensen van buiten. Wat moeten die wel niet denken? En het voelt ook een beetje als natrappen. Toch? Niemand van al deze niet-willers, niet-kunners, afhakers, teamleiders of leidinggevendenden valt werkelijk iets te verwijten. Bij processen als deze vallen slachtoffers en voor de meeste betrokkenen is het allemaal nieuw; dan zijn fouten snel gemaakt. Het enige wat verwijtbaar zou kunnen zijn, is dat het wellicht ontbroken heeft aan voldoende professionele begeleiding.

### **Vernieuwing van buiten**

Een volgend strijdpunt is tegenwerking van buiten de eigen organisatie, zoals zorgkantoren en de IGJ. Die laatste instantie wordt net als in de vorige editie enige malen genoemd. Deels leeft nog de herinnering aan een kil controlerend orgaan dat op basis van afvinklijsten beschikt wat mag en kan. Maar daar komen positieve ervaringen tegenover te staan met een IGJ die bij haar inspectiebezoeken wil zien of medewerkers de bewoners en hun behoeften kennen – het fundament van persoonsgerichte zorg. De belangrijkste verandering is dat de IGJ zich veel meer laat leiden door de 'uitkomsten' van de zorg. Dus: van de oude afvinklijsten naar de vraag of doelen worden gehaald. Zoals de IGJ het zelf zegt: de manier van toezichthouden is nu persoonsgericht en contextgebonden; goede zorg is zorg die bij de cliënt past. En hoewel het beeld dat uit de inspectiebezoeken komt nog gemengd is, ziet de IGJ dat alle verpleeghuizen bezig zijn om hierin stappen te zetten. Feit blijft dat de IGJ verantwoordelijk is voor het toezicht op basisveiligheid in een verpleeghuis, zoals het verstrekken van medicatie of de toepassing van vrijheidsbeperkende maatregelen, en daar dus hard op toetst. Een inspectiebezoek is géén vrijblijvende dialoog.

Een ander verschil in opstelling van de IGJ wordt zichtbaar door het vervolg dat kwam op het recente



inspectiebezoek aan Volckaert, dat de medewerkers als onprettig ervaren hadden. Dat vervolg – niet verder beschreven in het artikel – bestond uit een ontvangst van een kleine delegatie van Volckaert bij de IGJ. De IGJ wil ook leren en verbeteren. Dat leidt tot een voor sommige mensen verrassende openheid en de bereidheid na een klacht in gesprek te gaan om te leren van de feedback op een inspectiebezoek.

### **Wat is radicaal?**

De vier hierboven aangehaalde onderwerpen hebben één ding gemeen: ze laten zien hoe groot de impact van de vernieuwing is. Regelmatig worden in interviews kleine voorbeelden aangedragen van dingen die in verpleeghuizen tegenwoordig anders gaan. Dat er nu drop in huis is, omdat bewoners daarom vragen, terwijl de lekkernij standaard bestond uit een advocaatje op zondag. Dat er gekookt wordt op de afdeling en er een logeerbed bijgeplaatst wordt als er een kleinkind wil komen logeren. Of dat medewerkers nu boodschappen doen met bewoners. Vaak volgt daarop dan de verzuchting dat dat natuurlijk allemaal niet zo radicaal is. Sterker nog: dat het woord ‘radicaal’ een verkeerd beeld geeft en eerder afstoot dan aantrekt. Als we het woord in deze betekenis gebruiken, dekt het inderdaad de lading niet. Het krijgt al meer lading, wanneer we ons realiseren hoeveel er nodig is om veel van deze kleine veranderingen voor elkaar te krijgen. Maar wat de vernieuwing echt radicaal maakt, is dat feitelijk niets onberoerd kan blijven wanneer we de droom tot werkelijkheid willen maken. Binnen de zorgorganisaties zijn het niet slechts de bestuurders die een mooie visie formuleren of de zorgprofessionals die hun cliënten anders gaan benaderen. De hele organisatie vraagt een culturele en functionele ‘herinrichting’. En het gaat nog veel verder. Zorgorganisaties staan niet op zich. De vernieuwing dient dus niet alleen plaats te vinden in de binnenwereld, maar ‘in contact’ met de buitenwereld. Opleiders. Geldverstrekkers. Toetsingsinstanties. Beleidsmakers. De politiek. Dat kan ontaarden in strijd. Maar in het ideale geval aardt de nieuwe verpleeghuiszorg in een vruchtbare bodem van samenwerking en gedeelde verantwoordelijkheid. Dát is radicale vernieuwing.

### **Creërende context**

De radicale vernieuwing van de verpleeghuiszorg komt vanuit de betrokken zorgorganisaties. Daarvoor is echter wel een context nodig die de verandering faciliteert. Een context die vernieuwing de ruimte geeft, aanzet tot positieve interactie tussen alle betrokkenen en een atmosfeer schept waarbinnen (zorg)organisaties en individuen van elkaar kunnen leren en zich kunnen ontwikkelen. De beweging Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg draagt bij aan het ontstaan en versterken van die creërende context, waarin iedereen zijn eigen mogelijkheden kan grijpen om zijn of haar eigen weg van vernieuwing te gaan.

### **Laat je inspireren!**

Zeven artikelen over zorgorganisaties die vorm geven aan de vernieuwing, plus ondersteunende artikelen die verdieping bieden. 25 overdenkingen. En als bonus een kort gesprek met vier organisaties uit de vorige editie met de titel ‘Een jaar verder’. Dát is wat deze Zicht op Vernieuwing 2 te bieden heeft. Waardevolle leeskost voor iedereen die mee wil kijken bij zorginstellingen in verandering. En een onmisbare inspiratiebron voor gepassioneerde professionals die een concrete invulling willen geven aan ‘dé droom’.





In gesprek met: de vernieuwers van Carintreggeland

# Carintreggeland

“Vroeger was het al snel:  
dat mag niet van de Inspectie.  
Nu vragen we het gewoon.”

**“We moeten doorgaan zoals we nu bezig zijn. We zitten in een flow, niet met één afdeling, maar met de hele organisatie. We hebben al veel overbodige regels losgelaten, daar zijn we heel ver in. Het merendeel van onze medewerkers heeft het vak gekozen om idealistische redenen, om voor een ander te zorgen en een ‘waardevol leven’ te geven, onze ambitie. Met die overtuiging zijn ze aan het werk. Maar ze hebben in een spagaat gezeten, tussen regels volgen en welzijn voorop zetten. Daar is verandering in gekomen.”**

### **Al heel veel bereikt**

Aan het woord is Emmely Hoek, projectleider Radicale vernieuwing pleeghuiszorg bij Carintreggeland. “Ik denk dat we eigenlijk al heel veel bereikt hebben. Maar we zijn ook heel veel dingen normaal gaan vinden. En het lastige is, en ik denk dat het echt Twents is, we zijn niet zo goed in het naar buiten brengen van wat we doen.” Haar woorden zijn niet uit de lucht gegrepen. Zij werden haar min of meer ingefluisterd door andere vernieuwers tijdens een presentatie die zij gaf tijdens een landelijke inspiratiebijeenkomst Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg. Bemoedigende woorden, want nog niet zo lang geleden was Carintreggeland in de greep van inspectiebezoeken, regels en zwarte lijsten.

### **“Hoe kan dit nou?”**

Het is 2015. Ook dan al doet Carintreggeland er alles aan om bewoners – cliënten in hun bewoordingen – voorop te stellen. En iedereen is tevreden; cliënten, familie, medewerkers. De sfeer is fijn, huiselijk. Een klanttevredenheidsonderzoek levert een 9 op. En dan komt de Inspectie. “Volgens het inspectierapport was de kwaliteit van de zorg die we leverden onvoldoende. Iedereen vroeg zich af: hoe kan dit nou? Dit kan toch niet kloppen? Het riep een onrechtvaardigheidsgevoel op. Wij vonden dat ze met de manier waarop ze inspecteerden niet konden beoordelen of onze zorgkwaliteit goed was.”

### **Gekalibreerde thermometers**

Maar bij dat ene bezoek bleef het niet. ‘Ze’ kwamen nog een keer, en nog een keer. “Wel vijf of zes keer. En altijd waren dat inspecties op de ‘oude’ manier, met lijstjes en vinkjes. Dan werd aangekruist of er

voldoende medicatie in een doosje zat, of we ons hielden aan de PDCA-cyclus, zorgplannen ondertekend waren door de familie. Zeg maar: de harde kant, niet gericht op het welzijn van de cliënt. Daar werden we toch wel heel erg zenuwachtig van; we schoten in een kramp. Alles moest de volgende keer strak op orde zijn. De zwarte lijsten, op deze manier in de openbaarheid komen – dat mocht niet gebeuren. We gingen doen wat we helemaal niet wilden. Er kwamen steeds meer regels en checklistjes. We hadden zelfs een checklist voor als de Inspectie kwam. Wat we helemaal niet wilden, gebeurde toch. Heel Carintreggeland stond onder druk om het goed te doen. Alleen waren we nu wel bezig met gekalibreerde thermometers in plaats van met het welzijn van de cliënt.”

### **Waarom is dit goed?**

“Begrijp me niet verkeerd: ik ben niet tegen regels. We probeerden altijd allebei de kanten na te streven: regels en procedures naast het welzijn van de cliënt. Maar van regels vind ik wel dat je moet weten waar ze voor zijn. Ik heb het gevoel dat we af en toe doorgeslagen zijn, kijk naar alle fantoomregels. Van die HACCP-voorschriften, dat alles in de koelkast een datum moet hebben. Dat is misschien handig in die grote huizen. Maar op het moment dat we overgaan naar kleinschalige woonvormen, blijven ze bestaan. Je moet proberen te schiften welke regels moeten blijven bestaan en welke niet. Je afvragen: waarom heb je ze? En vooral: waarom is dit goed voor de cliënt?”

“Het lastige van regels vind ik: ze nemen de verantwoordelijkheid weg bij de professional. Ze ondermijnen het zelfdenkend vermogen. Terwijl die professional speciaal opgeleid is, de cliënten kent, in kan schatten wat het beste voor hen is. Er zijn al heel veel regels verdwenen, maar daar moeten we nog meer stappen in nemen.”

### **“We gaan het anders doen”**

Uiteindelijk heeft Carintreggeland zich weten te ontworstelen aan de negativiteit, getuige het enthousiasme van Emmely. Wat is er dan gebeurd om deze ommezwaai in gang te zetten? “Er is niet echt een omslagpunt geweest, niet echt één oorzaak. Het is net of er geleidelijk weer binnen de hele

# “Onze ervaring is dat de IGJ zich een heel andere manier van inspecteren aangemeten heeft.”

**Emmely Hoek zei het al, het laatste inspectiebezoek uit 2017 liet een heel andere IGJ zien dan in het collectieve geheugen van Carintreggeland opgeslagen lag. Manager Zorg Rimke Wilmink: “Op die oude, negatieve inspecties is door ons bijna paniekerig gereageerd. Onze ervaring nu is dat de IGJ zich een heel andere manier van inspecteren aangemeten heeft door mee te kijken naar wat je doet. Ze willen zien dat je als hele organisatie je visie uitvoert. Ik als manager ben onderdeel van dat geheel, maar ook de huismeester en natuurlijk de mensen in de woonkamer. Het gaat bij ons heel erg om warme zorg, om de mens en zingeving. Ik denk dat de IGJ dat ook wil voelen als ze op de afdeling komen. Maar zelfs als je weet dat het om het totaal gaat, kan het nog steeds voelen alsof je zélf een soort examen doet.”**

“Iedereen weet hoeveel ervan afhangt. Als je op een verjaardag zit en je hebt een negatief inspectierapport gehad, hoor je: ‘Goh, werk jij bij Carintreggeland?’ Terwijl je elke dag om zes uur uit je bed komt en hartstikke je best doet voor die bewoners. Dat doet wat met je, ook als je zelf beter weet. Bij mij roept een inspectie net zo goed spanning op. Ik zie hoeveel moois hier gebeurt en zou het vreselijk vinden als daar een negatieve beoordeling uitkomt. Maar het blijft voelen als een examen, en dat leg je niet alleen voor jezelf af, maar ook voor al je collega’s.”

Korien Scholten-Heinhuis, Verzorgende IG binnen Carintreggeland-locatie Euforia, kan erover meepraten. De inspecteurs stonden voor haar neus toen ze net met de lunch begon. “Er waren wat mensen die dingen deden die eigenlijk niet wenselijk zijn tijdens de lunch. Zoals een bewoonster die van tafel afliep en met een broodje op de bank ging liggen. Daarover hadden we met elkaar afgesproken dat we dat goed vonden. Maar op dat moment ging ik nadenken ... wat zou die mevrouw van de Inspectie wel niet zeggen? Wat als die bewoonster zich verslikt? Alle radertjes in mijn hoofd gingen draaien. Staat wel in het zorgleefplan dat dit mag? Staat de handtekening van de familie eronder, dat ze het verslikingsgevaar accepteren?”

Die mevrouw heeft zo’n drie kwartier geobserveerd, maar het leek veel langer. Ze zat erbij en ze schreef en ze zei niks, ze zette alleen wat kruisjes. En al die tijd dacht ik: wat gaat er nou door haar heen? En intussen moet je wel gewoon met die bewoners bezig zijn. Voor mij was dat heel moeilijk. Ik had niet eens de kans om beter mijn best te doen, want al die radertjes draaiden maar! Je gaat overal aan twijfelen. Ik denk dat dat een dingetje van mij is. Vooral ook de druk door het gevoel: als ik het verpest, verpest ik het voor heel Carintreggeland ...

De beoordeling is voor het hele huis. Maar je herkent wel dingen van jezelf. Het welzijnsstuk kwam goed naar voren en daar was ik heel blij mee. Maar ik had ook een pufje aan een bewoner gegeven, en dat had ik maar twee keer voor haar neus gehouden. Dat moet zeker vier of vijf keer. Gewoon zenuwen, snel door willen. Dat vond ik eerst heel erg, maar later dacht ik: het welzijn komt er goed uit. Dat vond ik heel positief.”

Rimke twijfelde niet of Korien het er goed af zou brengen. “Wij vinden haar zo’n goede medewerker, dat we de Inspectie graag met haar mee laten lopen. En de deuren staan sowieso open, ze mogen altijd komen kijken, we zijn onderdeel van de samenleving. De tijd dat we dachten: kondig asjeblijft aan wanneer je komt, is wel voorbij.” Getuige het inspectierapport, dat expliciet gewag maakt van de bewoonster die van tafel opstond, had Korien overigens ook geen enkele reden om aan zichzelf te twijfelen. Dat was over haar verrichtingen alleen maar positief.

“Het was over het algemeen een prima dag,” vervolgt Rimke. “Ik vond het een prettige manier, waarop ze zich opstelden. Ze gaven ons tijd om medewerkers te informeren, om spullen bij elkaar te zoeken, de juiste mensen aan tafel te krijgen. Ze hebben mij natuurlijk ook van alles gevraagd, over de processen. Dat vond ik ook wel spannend. Tegelijk ben ik heel trots. Ik vind het hartstikke leuk om iets over Carintreggeland te vertellen, omdat ik voel dat de dingen hier zo veranderen. Maar dat examengevoel, dat blijft.”



organisatie een idee ontstaan is van: we gaan het anders doen. Dat is geleidelijk gegaan, en er kwamen in een korte tijd allerlei dingen als vanzelf bij elkaar. We hadden de komst van een nieuwe Raad van Bestuur. Er ontstond een nieuwe visie, die zegt dat we staan voor een waardevol leven voor onze cliënten, en waarin anders denken en anders doen gestimuleerd wordt. En we kregen Waardigheid en Trots en daarna de beweging Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg. Medewerkers lieten duidelijk merken dat ze graag anders wilden, weer meer met de cliënt voor ogen en los van de lijstjes; met mensen bezig zijn in plaats van achter de computer zitten. En: de Inspectie is anders gaan kijken.”

### **Radicaal Elftal**

Op het moment dat Carintreggeland de weg omhoog vond, kreeg ook de beweging Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg vorm. “We zaten al in de flow dat we het weer anders wilden, dus weg van de regels, kijken naar de cliënt. Radicale vernieuwing paste precies in dat straatje. We hebben ons aangemeld en zijn gaan bedenken hoe we de vernieuwing binnen Carintreggeland serieus vorm konden geven. Op een oproep op intranet wie het leuk zou vinden na te denken over vernieuwingen kwamen elf mensen af. Zo is het Radicaal Elftal ontstaan. Daarin zitten allerlei disciplines, van zorgregelaar tot welzijnsmedewerker, ondersteunende dienst en zelfs de cliëntenraad.”

**“We zijn niet zo goed in het naar buiten brengen van wat we doen.”**

### **Wat gaan we eigenlijk doen?**

“In het begin was het heel lastig. We vroegen ons af: wat gaan we eigenlijk doen? Het was niet aan het Radicale Elftal om te bepalen wat onze toekomst zou zijn of welke regels er afgeschaft konden worden. We zijn eerst bij allerlei commissies uit gaan leggen waarom we er waren, wat de bedoeling was. Bewust maken en bekendheid geven: kijk heel goed naar de processen, wat zou er eventueel af kunnen, wat zijn de fantoomregels?”

### **Waardevol Leven**

“De ambitie Waardevol Leven is in die tijd ontstaan in een werkgroep met medewerkers, maar ook met de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur erbij. Vanaf daar konden we verder zoeken naar wat de betekenis daarvan eigenlijk is, waar we naartoe willen, en hoe we dat moeten zien, een waardevol leven voor de cliënt.”

### **Hetzelfde doel, een andere weg**

“We hebben met heel veel werkgroepen om tafel gezeten. We ontdekten dat iedereen eigenlijk hetzelfde doel had en een waardevol leven voor de cliënt mogelijk wilde maken. Maar de weg daarheen kon totaal anders zijn. Vasthouden aan de HACCP-regels doe je bijvoorbeeld ook voor de cliënt, om te zorgen dat die geen voedselvergiftiging oploopt. Daar gingen we dan de discussie over aan. Dat dit soort redeneringen tot steeds meer handelingen voor de professional leiden. Terwijl je, als je de verantwoordelijkheid bij de verzorgende laat, meteen heel veel regels kunt schrappen en er meer tijd overblijft voor de cliënt.”

### **Andere manier van inspecteren**

“Het inspectiebezoek dat we in 2017 kregen, bracht ook veel in beweging. Aan de ene kant zagen we dat er bij de Inspectie een verandering gaande was, en dat dat veel meer paste bij onze ambitie. Dat ze gingen letten op de manier waarop we met de cliënten omgingen en minder met regels en protocollen. Zo wilden we het! Het rapport bevestigde ook, dat we op de goede weg waren. Het deed veel meer recht aan onze manier van werken. Dat laatste bezoek gaf daardoor ruimte aan veel meer teams om het anders te gaan doen. Ook dat versterkte de flow.”

### **Verwonderknop**

“Ook leuk is de Verwonderknop die we ingevoerd hebben. Aanvankelijk zetten we die neer tijdens de Carintreggeland Café's. Die organiseren we twee keer per jaar om successen en ideeën met elkaar te delen. De Verwonderknop is echt een zuil met een knop, die je in kunt drukken. Als je als medewerker tijdens een Carintreggeland Café niet meer kon volgen waar het over ging, of als je dacht: wat betekent dit voor mij of voor de cliënt, dan kon je op de knop drukken en ging

## “Je gooit eigenlijk je hele werkmanier om.”

**Waardevol leven wil ook zeggen dat mensen zoveel mogelijk het leven kunnen blijven voortzetten dat voor hen zo lang gewoon is geweest. Waarom zou je bij een opname in een verpleeghuis meteen afstand moeten doen van je geliefde hobby's en bezigheden? Een nieuwe bewoner van afdeling De Weverij in locatie De Schutse kon een oude liefhebberij zelfs weer oppakken, zo vertellen Jeanette van den Hengel, Verzorgende IG en Lucie Zandvoort, medewerker Welzijn en Activering. Maar zo vanzelfsprekend was dat niet.**

**Lucie:** “Wij hadden altijd centrale activiteiten en activiteiten die gebonden waren aan woonkamers. Daar konden de bewoners aan meedoen, en dat was het. Nu kijken we veel meer een-op-een wat een bewoner wil. We proberen echt een zinvolle daginvulling aan te bieden.”

**Jeanette:** “Bij een opname vraag je ook naar wat iemand thuis deed, naar hobby's en dergelijke. Dit keer kregen we te maken met een mijnheer die zelf nog veel kon vertellen. En een collega kende hem persoonlijk. Zo kwamen we er achter dat hij erg van biljarten hield. Dat kon al niet meer toen hij thuis woonde, want daarvoor was hij lichamelijk te slecht. Voorheen hadden we het daarbij gelaten, want wij hebben geen biljarttafel. Maar nu heb ik een mail gestuurd aan Lucie om te kijken wat er te regelen viel. En die is op onderzoek uitgegaan.”

**Lucie:** “Ik ben gaan kijken wat er haalbaar was. Of hij niet in een van onze andere huizen kon gaan biljarten. En of hij dat aan zou kunnen – alleen al de reis er naartoe. Ik vond een andere Carint-locatie in Rijssen. Daar heb ik gevraagd of hij eens mocht komen kijken en of de andere mensen daar wel voor open stonden. De eerste keer ben ik meegegaan om uit te vinden of hij met de taxi gebracht kon worden. Maar dat kostte hem te veel energie. En het was ook het beste als er iemand bij hem bleef om hem meteen naar huis te

brenge als hij niet meer kon. Gelukkig is de familie ingesprongen; een zwager rijdt hem en speelt zelf ook mee. Dus deze mijnheer biljart weer!”

**Jeanette:** “We hebben hem gewoon zijn oude hobby weer terug kunnen geven. Hoe mooi is dat?”

Voor Jeanette en Lucie is deze persoonsgerichte aanpak vrij nieuw. Door een gesprek met Emmely en contacten met andere huizen van Carintreggeland werden zij op dit spoor gezet.

**Lucie:** “In het begin vonden we het wel heel spannend. Je gooit eigenlijk je hele werkmanier om.”

**Jeanette:** “Als verzorging moeten wij anders gaan denken. Wij moeten oppikken of mensen speciale wensen hebben. En collega's als Lucie moeten veel meer regelen en onderzoeken.”

**Lucie:** “Soms gaan dingen op een bepaalde manier en dan doe je dat zo. Vroeger zou iemand misschien wel gezegd hebben dat hij van biljarten hield. Maar nu gaan we denken: wat kun je daar nou mee? Je doet meer met de signalen die je krijgt. Niet alles is haalbaar, maar het is jammer om het niet te bespreken en uit te zoeken.”

**Jeanette:** “Dat signaleren kost me geen extra energie. Ik hoor iets en dan stuur ik een mailtje naar Lucie.”

**Lucie:** “Je moet er even iets meer in investeren. Maar als je ziet wat het oplevert ...”





er een alarm. De Verwonderknop gaat nu alle locaties af en is meer een soort ideeënbus voor medewerkers, familie en vrijwilligers geworden. We hebben wel het geluid eraf gehaald, want dat was niet bevorderlijk voor de cliënten. Na een maand bekijken we de vragen en geven we een reactie terug. Verder hebben we een speciaal emailadres waar mensen met vragen terecht kunnen.”

### **Niet aanjagen maar warmhouden**

“Als Radicaal Elftal waren we vooral de aanjagers van de vernieuwing. Wij verzamelden vragen uit de organisatie en zetten die uit naar werkgroepen als we dachten dat er iets mee moest gebeuren. Vervolgens gaven we een terugkoppeling aan de afdelingen en de teams, zodat die er zelf mee aan de slag konden. Dat doen we nog steeds, maar we denken dat we nu in de fase zitten dat we niet meer hoeven aan te jagen, maar ‘warm moeten houden’ en zorgen dat de flow niet afzwakt. Je merkt dat de sfeer veranderd is. Het welzijn telt zwaarder, we zijn veel meer cliëntgericht aan het werk. En er komen mooie initiatieven vanuit de organisatie. Zo vroegen familieleden of er iets geregeld kon worden voor een cliënt met bewegingsdrang. De medewerkers vonden dat een waardevolle suggestie, omdat dat de cliënt meer eigen regie zou geven. Voorheen was er gezegd: dat kan niet, daar zijn onze huizen niet op gebouwd, dit is nu eenmaal ons woonconcept. Tegenwoordig krijg je de kans om te kijken wat er wel kan, wat de kosten zijn, hoe je dingen kunt realiseren. Dat krijgt ook de steun van het bestuur. Andere collega’s zien dat er steeds meer mogelijk is, en zo ontstaat een soort olievlek. Door de andere relatie met de Inspectie kunnen we ook makkelijker overleggen. Vroeger was het al snel: dat mag niet van de Inspectie. Nu vragen we het gewoon.”

### **Nog te doen**

“Wat nog wel in de kinderschoenen staat, is het naar voren halen van de welzijnsfactor in ons opnameproces. Wat wij binnen ons Carintreggelandhuis De Schutse gaan opzetten, is dat de contactpersoon zorg en de zorgregelaar eerst samen op huisbezoek gaan. Thuis bij een nieuwe cliënt kijken wat diens waarden en normen zijn, hoe hij zijn leven leidt. Hangen er schilderijen die de cliënt zelf gemaakt heeft? Dan kunnen we uitzoeken of we

de lokale schilderclub hier uit kunnen nodigen om te komen schilderen. Gratis, met een kopje koffie; maar ook met onze cliënt erbij. Of een muziektherapeut koppelen aan iemand die van muziek houdt. Dus een cliënt niet meer standaard naar de bingo sturen, omdat we dat hier nu eenmaal aanbieden. Die huisbezoeken doen we nu mondjesmaat, maar als er kwaliteitsgelden komen, gaan we die juist investeren in dit welzijnsstuk.”

## **“Regels nemen de verantwoordelijkheid weg bij de professional.”**

### **Doen waar ze goed in zijn**

“Er verandert veel, maar het lastige is dat we heel veel dingen eigenlijk normaal vinden. Als je dus aan ons vraagt wat we allemaal vernieuwen, dan hebben we er moeite mee iets aan te wijzen. Er ontstaat ook niet een heel andere manier van zorg verlenen. Medewerkers waren al heel erg cliëntgericht, maar teruggedrukt in de registratie en administratie. Nu zie je dat ze weer mogen doen waar ze goed in zijn.

Maar dat van die negatieve beoordelingen in de krant, dat moet nog wel even slijten.”

## **De Beweging en binnen en buiten samenwerken**

Om de beweging Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg te versterken brengt LOC mensen bij elkaar die willen werken aan verpleeghuiszorg waarbij de relatie tussen bewoners, naasten en medewerkers centraal staat. Dat zijn er veel: mensen uit de betrokken verpleeghuizen, maar ook zorginkopers, inspecteurs of beleidsmakers. Wanneer externe regels als een belemmering worden ervaren, maken we zo nodig verbindingen met externe toezichthouders of financiers om in gesprek met elkaar na te gaan hoe het anders kan. Zodat regels niet beperken, maar juist ondersteunen.





In gesprek met: Kina Koster en Astrid Mertens, Cicero Zorggroep

# Cicero Zorggroep

“Een opname in een verpleeghuis moet per definitie tijdelijk zijn. Niet tot de dood erop volgt, zoals nu.”

**Ze ‘zit’ hier 12,5 jaar en verbaast zich nog elke dag over hoe het gaat, in de zorg. Als ze haar verbazing kwijt raakte, zou ze ongelukkig worden – daar is ze stellig over. ‘Ze’ is Kina Koster, bestuurder van de stichting Cicero Zorggroep, zorgorganisatie voor ouderen met een groot aantal vestigingen in het meest Zuidoostelijke deel van ons land. Astrid Mertens, Manager Communicatie en PR, vult haar met enige regelmaat aan tijdens het gesprek over de beweging Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg, dat op de agenda staat. Kina heeft daar zo haar gedachten over, over dat ‘radicale vernieuwen’. “Je moet dat niet willen organiseren. En er niet over praten. Je moet kijken wat goed is voor de cliënt en het dan gewoon doen.” Daar is Cicero al een behoorlijk eind mee op weg.**

### **Oud denken**

Ze hebben er ook bij Cicero nog regelmatig last van, van wat tijdens het gesprek ‘oud denken’ genoemd wordt.

**Kina:** “Het oude denken staat voor ‘het mag niet’. Het gestolde wantrouwen waar we in de gezondheidszorg mee groot gegroeid zijn. Wij hebben mensen zó risico-avers gemaakt. Laatst overleed een cliënt en bleef de kamer leeg achter toen de familie vertrok. Dan mogen we alleen nog met minstens twee personen naar binnen, beweerde iemand. Daar verbaasde ik me over. Kennelijk bestond de angst dat we beschuldigd zouden worden van diefstal als er een fotolijstje ontbrak – alsof je dat lijstje niet veel eerder had kunnen stelen. Dus ik dacht: staat dat ergens? We hebben een prachtig geautomatiseerd systeem met allemaal protocollen. Maar deze regel stond er niet in. Vraag ik aan die medewerker waar hij dat vandaan heeft. Blijkt hij op een andere locatie gewerkt te hebben waar ze die regel na een incident ooit ingevoerd hadden. Dat had dat team daar zelf afgesproken. We zijn zelf de grootste bureaucraten.”

### **Nieuw denken**

Als er oud denken is, dan moet er ook ‘nieuw denken’ zijn. Daarin staan niet de regels voorop, maar speelt de cliënt de hoofdrol. “We moeten de regels op een

of andere manier los durven laten en kijken wat een cliënt echt nodig heeft. Wat mij betreft heeft de cliënt zeggenschap – en idealiter ook het geld, zodat we kunnen organiseren wat voor hém goed is. Voor mijn part is dat dan een super-de-luxe auto, als hij daar gelukkig van wordt.”

### **De cliënten dienen**

Het los durven laten van de regels en denken vanuit de cliënt, is een belangrijk speerpunt bij Cicero. Cliënt-centraal werken staat al langere tijd hoog op de strategische agenda. “Als bestuurder vind je dat je strategisch bezig moet zijn, dus kijk je naar de toekomst, maar ook naar wat nu eigenlijk de bedoeling is, je essentie als organisatie. Waartoe zijn we op aarde? Voor mij was dat van meet af aan: de cliënten dienen. Maar wat is dat? Dat is niet doen wat wij denken dat goed is voor de cliënt. Dat is doen wat de cliënt zelf vindt.”

**Astrid:** “We constateerden dat we te vaak dachten: dat is beter voor die mevrouw.”

**Kina:** “Als je echt door de ogen van de cliënt kijkt – en dat is niet gemakkelijk, want wij kijken met gezonde ogen – dan zijn we het zo verschrikkelijk fout gaan doen in Nederland. Ik heb de blaren op mijn tong gepraat in Den Haag, over de idiotie der dingen. Maar ik kwam tot de conclusie, dat als we het anders wilden doen, veel meer vanuit de belevingswereld van de cliënt, ik mijn ‘high hopes’ niet op de beleidsmakers moest vestigen. We moesten op eigen kracht verder. Zelf onze cliënten en onze medewerkers bevragen wat zij belangrijk vinden, en met de uitkomsten een goed programma maken.”

### **Programma Cliënt Centraal**

Dat werd het in 2014 geïntroduceerde interne programma Cliënt Centraal, waarvan ook ‘ontbureaucratisering’ deel uitmaakte. “Wat onze medewerkers het meest in de weg zat, zeiden ze, waren die stomme regels. Driekwart van de protocollen hebben we gewoon geschrapt. Niemand die daar wakker van lag.” Maar wat ook bleek, was dat bij veel medewerkers de kennis van demotie ontbrak en het vermogen zich daar werkelijk in te verdiepen.



Kina Koster





**Kina:** “We zijn aan mensen die het heel precies weten, die exact kunnen vertellen wat zich aan processen afspeelt in de hersenen, gaan vragen hoe dat nou wordt beleefd, dementie. Leg ons nou nog eens een keer uit wat er gebeurt als je dat hebt. We hebben dat mensen laten voelen met een ‘verouderingspak’. Ik heb dat zelf drie minuten aangehad, toen werd ik onpasselijk, zo erg is dat. Misselijkmakend erg. We hebben dat iedereen laten ervaren en daar zijn mensen zich dood van geschrokken – van de angst, de desoriëntatie. Dat kun je niet wegnemen, maar als er rust is, en aandacht en warmte, kun je het verzachten.”

**Astrid:** “Wat er nodig is, is veel meer, is veel breder dan alleen verpleging en verzorging, het is een ander vakgebied.”

**Kina:** “Het is een ander vakgebied. En toen dachten we: als we slim zijn, beginnen we een eigen opleiding op HBO-plus-niveau om dat geheel van gedrag, pijn, neurogeriatrische symptomen, beweging en alles wat bij dementie een rol speelt te doorgronden. We hebben ons ook aangesloten bij de Academische Werkplaats Ouderenzorg om academisch onderzoek te kunnen laten doen.”

## “De cliënten dienen is niet doen wat wij denken dat goed is voor de cliënt.”

### ‘Sherlock Holmes van de Ziel’

“Zo hebben we mensen opgeleid die we ‘Sherlock Holmes van de Ziel’ noemen. Sherlock Holmes, omdat je heel diep moet zoeken in de levensgeschiedenis van een individu om te komen bij datgene wat zo angstig of verdrietig maakt. Ik hoef niet uit te leggen wat er hier allemaal gebeurd is, wat mensen meegemaakt hebben in hun jonge jeugd op de boerderij of in de mijnen. Misbruik, opgesloten worden in het kolenhok. Mishandeling, grote gezinnen en verwaarlozing, armoede. De oorlog. We komen het allemaal tegen. In die opleiding hebben we heel erg veel geïnvesteerd, uit eigen middelen. We zijn daardoor in staat mensen op veel individueeler niveau

te helpen hun rust en vreugde te vinden en te zorgen dat ze niet blootgesteld worden aan factoren die hen onrustig en verdrietig maken. Daar ben ik erg trots op.

Deze mensen zijn bovenformatief geplaatst. Als er ergens iets is, een cliënt heel erg onrustig is en bij wijze van spreken ‘een kerkdorp gek maakt’, en het team komt er zelf niet uit, dan gaat er zo’n Sherlock Holmes heen. Die draait drie weken of langer mee in de zorg, op dagdagelijkse basis, doet alles wat nodig is gewoon mee, en observeert tegelijk samen met het team wat er gebeurt. Daarnaast verdiepen ze zich in de levensloop van de bewoner; wat daarin gebeurd kan zijn wat het gedrag van nu oproept.

Een voorbeeld. We hebben hier een Poolse mijnheer, die in zijn jeugd pogroms meegemaakt heeft. Die was met geen mogelijkheid naar bed te krijgen. De hele nacht zat hij in een stoel met iets in zijn hand dat op een geweer leek. Doodsbang. Toen we dat eenmaal wisten, hebben we zo’n comfortstoel geregeld. Nu gaat hij in de woonkamer in zijn stoel zitten, lampje aan, lekker warm, zoetigheidjes erbij. Als hij eenmaal slaapt, kantelen we de stoel, zodat zijn wervelkolom niet te veel belast wordt. Opgelost. Op die manier proberen we per cliënt in kaart te brengen waar die bij gebaat is.

Is dat nou zo radicaal vernieuwend? Dat denk ik eigenlijk niet, dat hadden we altijd zo moeten doen. Maar we waren veel te veel bezig met die lange gangen met rijen kamers links en rechts, en zorgen dat we alles voor tieners klaar hadden.”

Zo’n individuele benadering van de cliënten, is dat niet heel erg intensief?

**Kina:** “Ja, dat is heel intensief en het kost veel geld. Maar weet je, mensen die in een permanente staat van verdriet verkeren, hebben ook heel veel aandacht nodig.”

**Astrid:** “Het team wordt sterk ontlast door deze interventies.”

### ‘Naar voren’

De gedragsconsulenten die als Sherlock Holmes van de Ziel door het leven gaan, worden inmiddels niet meer alleen intramuraal ingezet. Ook ‘buiten’ bewijzen zij hun waarde.

“Ik zag een documentaire over twee dementerende vrouwen. Een kende ik van vroeger, een voormalig verpleegkundige. Zij hadden allebei een euthanasiewens, en dat moest een beetje snel gebeuren, want anders was het te laat. Zo heet de documentaire ook: ‘Voor het te laat is’. Twee dames, goed opgeleid, zag ik worstelen met existentiële vragen. Toen dacht ik: waar waren wij? Wat lieten we hier liggen met onze geweldige ideeën? Waarom was er nou niemand van ons gedragsteam bij die dames? Om met ze te spreken: waar heb je z’n moeite mee, waar ben je zo bang voor? Misschien hadden ze daar wel helemaal geen behoefte aan gehad, maar bijna door het scherm heen voelde ik de angst.”

**Astrid:** “Schrijnend. Allebei zijn ze vroeger dan nodig uit het leven gestapt, uit angst voor het falen van het systeem.”

**Kina:** “Dat raakte mij tot het diepst van mijn ziel. Ik zag een enorme lacune, dat we er niet waren, dat we het gesprek niet voerden. Dat vond ik stuitend en een vreselijke tekortkoming. Ik heb daar lang over nagedacht. Ik vroeg me af: waarom is iemand in het allerlaatste stadium van dementie, die alleen nog maar in bed ligt; waarom is die bij ons? We besteden heel veel aandacht aan zo’n cliënt. Terwijl we die aandacht niet geven aan mensen zoals die twee dames. Toen wist ik: we moeten ‘naar voren’. Die laatste fase kan prima thuis afgerond worden. Deze mensen doen geen rare dingen meer, die lopen niet weg. Ze zijn gebaat bij een prikkelarme omgeving, bij voorkeur horen ze de klok van hun ouders thuis en de vogels in de tuin, en ruiken ze de vertrouwde geur van de schone was. Een omgeving waarin ze rustig kunnen sterven. Ik vind dat mensen het recht hebben om thuis te sterven. Zo is het concept ‘Verpleeghuiszorg 8.0’ ontstaan.

Met Verpleeghuiszorg 8.0 willen we een beweging in gang zetten die ertoe leidt dat we eerder bij

cliënten aan tafel zitten, waardoor we hen optimaal kunnen faciliteren om thuis te blijven wonen. Als dan tóch een situatie ontstaat waarbij opname in een verpleeghuis nodig is, dan is dat per definitie tijdelijk. Niet tot de dood erop volgt, zoals nu. We moeten zorgen dat je terug naar huis kunt om daar te sterven, of om er nog een tijd te wonen zonder gekweld te worden door de demonen die dementie op kan roepen. Als we dat voor elkaar krijgen, hebben we de ruimte om ook de dames te bezoeken die in blinde paniek een antwoord proberen te vinden op levensvragen, waarover zij met onze mensen een zinnig gesprek kunnen voeren.

Die slimme mensen die we zelf opgeleid hebben, hebben we dus naar buiten gestuurd. Het is nog een pilot. Maar van de veertig mensen die volgens een arts met stel en sprong opgenomen moesten worden omdat het écht niet langer meer kon, wonen er nog 34 thuis.”

## “Met Verpleeghuiszorg 8.0 willen we cliënten optimaal faciliteren om thuis te blijven wonen.”

**Astrid:** “En van de overige zes zijn er een paar overleden. Zo’n interventie toont aan, dat het thuis allemaal niet zo dramatisch hoeft te zijn.”

De pilot loopt nu 2,5 jaar en laat opvallende resultaten zien. Maar toch heeft Kina haar bedenkingen.

### Twijfel

“Waar ik nog niet uit ben, is dat wij nu zijn gaan ‘extramuraliseren’, net als de ziekenhuizen. En de GGZ. Op een gegeven moment keert de wal het schip. Ik weet niet of het financieel haalbaar is hoogwaardige verpleeghuiszorg naar de thuissituatie te verplaatsen. Als het duurder blijkt, is het vanuit bedrijfseconomisch oogpunt veel handiger om die mensen en die zorg hier te houden. Dat is mijn twijfel. Ook als ik kijk naar de zorgkwaliteit. Lukt het wel die extramuraal vast te houden? Daar zit een





ander vraagstuk. We moeten op zijn minst zorgen voor comfort. Dat er geen decubitus optreedt, dat er voldoende medicatie is, geen sprake van dehydratie. Hoe monitor je dat? En hoe voorkom je dat mensen de hele dag alleen thuis liggen? Er is al heel veel op afstand mogelijk, en ik denk dat we verder moeten ontwikkelen in buitengewoon slimme technologie en robotisering. Maar wel in een goede verhouding, naar de menselijke maat. Intramuraal zijn we al ver gegaan met de inzet van slimme technologieën, heel zorgvuldig, volgens afspraken met de cliënten of hun familie.”

Leidt dat dan niet tot ‘ontmenselijking’ van de zorg? Het ging toch om de beleving en de behoeften van de cliënt? Dan zou toch juist de warme aandacht doorslaggevend moeten zijn?

“Wij zijn te jong om ons helemaal te verplaatsen in hun belevingswereld”, zegt Kina. “Maar denk je dat iemand die in die diep verzonken fase van dementie zit echt nog iets anders binnenkrijgt dan het geluid van de klok? Je doet niemand tekort, wanneer je op afstand zorg biedt. Ik verwacht wel van de familie, dat die de ‘aazorg’ levert. Van wie kun je dat beter krijgen dan je eigen kind? Al is dat kind zelf ook al 70? Volgens mij is dat juist wel heel liefdevol en menselijk. Je geeft mensen het recht terug, het grondrecht zeg ik bijna, om te sterven in hun eigen vertrouwde omgeving. Maar over de intenties bij opname moeten we dan wel heel helder zijn tegenover de familie. Direct zeggen: moeder komt bij ons wonen, dat is per definitie tijdelijk, en op een zeker moment komt ze ook weer terug naar huis.”

### **Betaalde mantelzorg**

Daarmee doe je een sterk appèl op de mantelzorg ...

**Kina:** “Vergis je niet, ook dat is vanuit de cliënt geredeneerd. Moet je je voorstellen, een cliënt wordt wakker, en het eerste wat ze vraagt is: hoe laat komt Mia? Dat weten wij niet, of Mia komt en hoe laat. Daar kan iemand met dementie niks mee. Wat wij willen, is dat die mantelzorgbetrokkenheid die de participatiemaatschappij voorschrijft, werkelijk vorm krijgt. Het kan toch niet zo zijn dat je moeder zo maar ‘aflevert’ bij het verpleeghuis? En dat je het later wel

een feest vindt om op je kleinkinderen te passen? Wij vinden dat bij participatie ook hoort, dat je als familie moeder helpt te blijven participeren in de buitenwereld. In het contact met oude familieleden, de fanfare waar ze vroeger bij betrokken was.

Aan familieleden die laten weten dat te willen, vragen we of we op ze kunnen rekenen. Dat ze extra dingen doen, bijvoorbeeld helpen met eten. Een paar keer per week een paar uur. En daar betalen we voor. We nemen ze in dienst als ‘ondersteuner individuele zorg’. Ze worden ingepland. En we voeren ‘functioneringsgesprekken’. Niet met vinkenlijstjes en wat je opleidingsbehoefte is. We bespreken hoe het gaat met moeder, wat opgevallen is en hoe we de samenwerking zien met de rest van de medewerkers en mantelzorgers. Dat gesprek voer je samen, dat moet in het team zijn beslag krijgen.

## **“Van de veertig mensen die opgenomen moesten worden, wonen er nog 34 thuis.”**

Het is extra, een surplus op wat onze mensen nu al doen. Op die manier proberen we de betrokkenheid van de mantelzorger te verhogen, maar ook het welzijn en geluk van de cliënt. Want dan hebben we wél een antwoord de vraag: hoe laat komt Mia?

We hebben hier een mevrouw, van wie de zoon iedere middag in zijn pauze tien minuten heen en tien minuten terug reed om zijn moeder eten te geven. Maar hij had altijd maar één uur en zat daar dus steeds met het gevoel: ik moet op tijd weg. Zij voelde dat, en stopte met eten. In zo’n geval neemt onze zorg het over, maar dat werkte niet. Met de werkgever van de zoon hebben we daarom afgesproken, dat hij nu anderhalf uur pauze heeft, en dat wij dat half uur extra betalen. En als zijn moeder overlijdt, kan hij gewoon weer terug naar één uur. Die jongen heeft nu rust, en zijn moeder ook.”



## De Beweging en administratieve lastenverlichting

Bij de start van de beweging Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg gingen veel deelnemers er nog vanuit dat regels vooral belemmerend werken. Naar aanleiding van een inspirerende bijeenkomst over dit thema werd in 2018 de publicatie 'Hoe regels kunnen bijdragen aan waardevolle zorg' ([www.radicalevernieuwing.nl/praktijk/regels/](http://www.radicalevernieuwing.nl/praktijk/regels/)) uitgebracht. Deze publicatie laat zien, dat het vaak niet de regels zijn die belemmeren, maar de manier waarop we ermee omgaan. Dat betekent ook dat het verstandiger is te kijken naar wat het werk vraagt en hoe regels daarin ondersteunend kunnen zijn, dan algemene schrapessies te organiseren om het aantal regels te verminderen. Verschillende deelnemers hebben de afgelopen jaren veranderingen doorgevoerd op dit vlak. Medewerkers ervaren dat ze hierdoor meer tijd hebben om aandacht te geven aan de bewoners en minder tijd kwijt zijn aan administreren.

### Vorbereiden op terugkeer

Het hoofdkantoor van Cicero Zorggroep is ondergebracht in een voormalig kloosterbejaardenoord van de zusters Franciscanessen. "Het was een verzorgingshuis", vertelt Kina. "Het moest sluiten toen de overheid besloot een streep te zetten door de verzorgingshuiszorg. Dat vond ik jammer, want je wist dat de behoefte daarmee niet weg was. Maar goed, we hebben besloten het aan te houden en er met het kantoor in te gaan. Veel kamers hebben we gelaten wat ze waren, voor als de overheid weer ging bewegen; het zou niet de eerste keer zijn dat die onbetrouwbaar bleek in haar besluitvorming. Inmiddels hebben we hier dus weer 28 cliënten, maar voornamelijk eerstelijnsverblijf. Vier tot vijf weken, maximaal negen. Die korte tijd moet je meteen gebruiken om het mantelzorgsysteem voor te bereiden op de terugkeer. Wat heb jij nodig om dan voor moeder te kunnen zorgen? Dít vraag. Dat mensen vanaf hier zo snel terug naar huis kunnen, komt doordat we dát zo goed doen. Dus ook de buurvrouw betrekken, of de hele straat als je kunt bedenken dat moeder gaat zwerven. Dat je haar dan even aan de arm neemt, dat dat niet eng is. En je dus niet de politie gaat bellen. Het is niet alleen de gedragsconsulent, de Sherlock Holmes. Het begint al hier.

We zijn misschien vreselijk eigenwijs. Maar we doen geen revolutionaire dingen. Voor de revolutie ben ik niet geboren. Het is gewoon gezond verstand. En een beetje je hart laten spreken. Is dat dan radicale vernieuwing?"

**Astrid:** "De bewustwording, dát is de vernieuwing."



Rob Winkens

Rob Winkens is een van die mensen die binnen Cicero 'Sherlock Holmes van de Ziel' genoemd worden. 31 jaar geleden, als vijftienjarige jongen, ging hij de zorg in. Hij volgde een opleiding HBO-V Geriatrie/Gerontologie en deed op een psychogeriatrische afdeling een schat aan ervaring op. Nu richt hij als gedragsconsulent zijn blik 'naar buiten' en begeleidt hij mensen met dementie en hun naasten, in principe in de thuissituatie.

**“Dat ik hem begreep,  
was al een geruststelling  
voor hem, en vanuit rust  
functioneer je het beste.”**

Rob Winkens, gedragsconsulent Cicero en Ilona, mantelzorger

Cicero



## **Begrip voor waar iemands gedrag vandaan komt**

Wat Rob intrigeert, is de vraag ‘wat er met de ziel is gebeurd’ waardoor mensen moeilijk hanteerbaar gedrag gaan vertonen. Want zulk gedrag is in veel gevallen – daarvan is Rob overtuigd – een signaal voor onderliggende problematiek als pijn, een trauma of een onvervulde behoefte. Begrip voor waar iemands gedrag vandaan komt, is de eerste stap om ermee om te kunnen gaan. En dát helpt weer bij het begeleiden van mensen met dementie, waardoor zij langer thuis kunnen blijven wonen zonder dat dat leidt tot overbelasting van hun mantelzorgers.

## **Niks mis**

Ilona\* is een van Robs cliënten – of eigenlijk haar vader, bij wie in 2015 de diagnose Alzheimer gesteld werd. Vader en moeder woonden nog in hun eigen eengezinswoning; moeder hield de regie over het huishouden. Alles ging goed, dat wil zeggen: zo toonde zich dat aan de buitenwereld. Tot moeder een CVA kreeg door een aneurysma in haar hoofd. Een maand verbleef ze in het ziekenhuis, daarna volgde een revalidatie van nog eens zes weken. “Dat was het omslagpunt”, vertelt Ilona. “Toen werd eigenlijk pas duidelijk hoezeer mijn vader achteruit was gegaan, en hoe zij dat met zijn tweeën al die tijd hadden weten te verbloemen.”

## **Verbaal steeds agressiever**

Toen moeder weer thuis kwam, liepen de spanningen snel op. “Zij had flink ingeleverd, zowel cognitief als lichamelijk. Mijn vader kreeg niet de vrouw terug die zij daarvoor was; zijn steun en toeverlaat veranderde

in iemand die afhankelijk werd van hém. Dat was heel moeilijk voor hem. Daarbij was hij een echte zorgweigeraar. Terwijl mijn moeder nog in het ziekenhuis lag, schakelde de huisarts de casemanager dementie in. Die zette hij de deur uit, want met hem was niks mis.”

De situatie van moeder verslechterde alleen nog maar verder. “En mijn vader ging zich verbaal steeds agressiever uiten. Je kon geen gesprek aangaan, het werd meteen een gevecht. Zijn beeld van de realiteit was heel anders dan dat van ons. Dat was ook heel moeilijk voor mijn moeder.”

Er kwam even wat rust toen de ouders verhuisden naar een appartement. Maar moeder bleek nog meer aneurysma’s te hebben, waarvoor zij behandeld werd. “Daardoor kreeg zij een heel erge terugslag. Eigenlijk was zelfstandig wonen niet meer mogelijk. Zij had thuiszorg nodig, ergotherapie. Maar mijn vader gooide letterlijk voor iedereen de deur dicht.”

## **Gedragsverpleegkundige inschakelen**

De huisarts en specialist ouderengeneeskunde van Cicero spraken met vader waarna hij de zorg schoorvoetend toe liet. Zij concentreerden zich op de zorg voor moeder en bleven ver weg van zijn problematiek. Met hem was immers niks aan de hand. Ilona: “Maar op een gegeven moment werd het zó kritisch; het groeide mijn vader volledig boven het hoofd, hij kreeg zoveel stress. Mijn moeder kon nog maar een paar stapjes lopen, ze had een blaaskatheter. Cognitief

ging het steeds minder, ze was niet meer in staat zichzelf te verzorgen. Mijn vader uitte zijn frustratie naar mijn moeder en naar mij. Ik maakte me grote zorgen om mijn moeder, ze zat daar als angstig vogeltje, ik was bang dat er ongelukken zouden gebeuren. Hij heeft me herhaaldelijk het huis uitgezet. Toen werd de suggestie gedaan een gedragsverpleegkundige in te schakelen.”

## **“We verkennen zijn ziel”**

Rob kwam als geroepen. “Ik begeleid mijnheer bij de omgang met zijn situatie”, legt hij uit. “Ik zoek naar openheid in de communicatie en we verkennen zijn ziel. In zijn levensverhaal zijn veel aanknopingspunten te zien waardoor hij nu zo reageert. Als kind heeft hij geen steun gekregen vanuit het gezin, hij heeft hechtingsproblematiek. In combinatie met zijn karakter en persoonlijkheid leidt dat tot zijn huidige geagiteerde gedrag. Dat ontstaat door de stress; zijn gedrag is een uiting van onvermogen en een symptoom van zijn aandoening. Daar hebben we gesprekken over. Ik kijk ook wat Ilona, zijn dochter en mantelzorger, kan doen; je moet in dit soort gevallen het hele systeem meenemen. Zij is enig kind en zeer betrokken. Mijnheer belt haar altijd, en dat werd steeds dwingender en agressiever, in de verwijtende sfeer. De draagkracht van Ilona nam snel af. Ik ondersteun haar bij de bejegening van haar vader. Zij herkent wat er gebeurt, en past hele goede technieken toe om de situatie niet uit de hand te laten lopen. De gemoederen lopen nu minder hoog op.”

### **Positieve uitwerking**

Ilona: “Ik ben erg blij met Rob. Vanaf het moment dat hij er is, heeft hij mij inzichten gegeven in de redenen waarom mijn vader zo reageert. Daardoor kan ik meer begrip voor hem opbrengen en neem ik zaken niet meer persoonlijk. Ik heb nu ook de handvatten om daar als dochter mee om te gaan. Hij heeft ook contact met mijn vader. Dat vind ik heel erg knap. Hij weet goed een balans te vinden tussen aandacht geven en duidelijkheid bieden: dat het thuis en met mijn vader niet goed gaat, en wat het gedrag van mijn vader doet. Dat heeft een positieve uitwerking.”

### **Beter apart**

Maar het verhaal is nog niet klaar. Toen moeder opnieuw in het ziekenhuis opgenomen werd, bleek dat het voor beide partners beter is als ze apart wonen. “Mijn moeder leefde in het ziekenhuis op, er werd voor haar gezorgd, er werd niet op haar gescholden, ze hadden geduld met haar. En mijn vader kwam tot rust terwijl hij alleen was, er was geen spanning. Maar vanaf het moment dat we hoorden dat ze naar huis zou gaan, schoot mijn vader weer helemaal in de stress.”

### **Gesteund door Cicero**

Het ziekenhuis wilde voor moeder geen WLz-indicatie aanvragen, want ze was ‘mobiel’. Dat doet Ilona nu zelf. “Ik vind het heel verdrietig. Ze zijn 53 jaar getrouwd, waren heel gelukkig met elkaar; ik heb het gevoel dat ik ze uit elkaar ‘ruk’. Rationeel weet ik dat het voor beiden beter is als zij naar een verpleeghuis gaat. Ook daarin voel ik me heel erg gesteund door Cicero, alle neuzen

staan dezelfde kant op. We hebben alles uit de kast gehaald om hen te helpen.”

### **Nog heel lang zelfstandig thuis**

“De echtelieden gaan dus toch uit elkaar”, concludeert Rob. “Dat kan heel veel verwerkingsproblemen oproepen, vooral bij mijnheer. Mevrouw geeft duidelijk aan dat ze blij zal zijn als ze in een zorgcentrum terecht komt. Ik zal mijnheer helpen om te gaan met zijn verdriet, maar ook bij het regie voeren en het houden van overzicht, zodat hij door de stress cognitief niet nog meer achteruit gaat. We willen hem zo lang mogelijk thuis laten wonen, want we zijn ervan overtuigd dat dat kan. Dat ik hem begreep, was al een geruststelling voor hem en vanuit rust functioneer je het beste. Het doel is dus rust inbouwen in zijn leven ná het samenzijn, dan kan mijnheer waarschijnlijk nog heel lang zelfstandig thuis blijven.”

**Ilona:** “Ik ben blij en dankbaar dat ook pap nu de aandacht en zorg krijgt die hij verdient!”

\* In verband met de privacy van de ouders is volstaan met de voornaam Ilona.









In gesprek met: de vernieuwers van DSV | verzorgd leven

# DSV | verzorgd leven

“Voor veel medewerkers is het helemaal niet gewoon dat één mevrouw ontbijt op bed krijgt.”

**De ontmoetingsruimte van DSV-locatie Rustoord bruist. Verspreid zitten bewoners, familieleden en medewerkers aan de koffie. In een hoek trappen mensen virtuele kilometers weg voor een groot beeldscherm. Er worden tafels en stoelen aangeschoven en weer teruggezet. En bij het raam heeft zich een klein gezelschap verzameld, dat bestaat uit Rustoords locatiemanager Marieke Zebregs, bewoonster mevrouw Glas met haar zus, leerling verzorgende Ada de Jong, Verpleegkundige-in-opleiding Marleen van den Eijkel en verzorgende Habtit Negasi. Ieder vanuit hun eigen beleving vertellen zij hún verhaal over de ‘radicale vernieuwingen’ die binnen DSV | verzorgd leven steeds meer zichtbaar worden.**

### **Extra veel aandacht voor de bewoners**

Sinds twee jaar woont mevrouw Glas in woongroep De Narcis. Zij verhuisde daar naartoe na een vervelende ziekenhuisopname. Vooral in het begin had ze het er moeilijk mee. Niet verwonderlijk; er zijn maar weinig mensen die huis-en-haard willen verlaten om te verhuizen, zelfs niet als dat naar een gloednieuw woonzorgcentrum is. Maar als het thuis niet meer kan, kan het niet meer. “Het is mijn eindstation”, zegt mevrouw Glas berustend. Iedereen is alleraardigst, vindt ze. En sinds er door ‘Radical Vernieuwing Waarde-vol Onderwijs’ verschillende leerlingen rondlopen, is er ook extra veel aandacht voor de bewoners.

### **Niks meer overal hetzelfde**

Er komen sowieso veel mensen over de vloer. Familieleden zijn van harte welkom, al willen ze iedere dag binnenstappen; aan bezoeken doen ze niet meer bij De Narcis. Op zondag komt een kleindochter van een van de andere bewoners langs om met opa taart te bakken. Deden ze vroeger thuis ook. Over bakken gesproken: gisteren hebben ze nog geprobeerd soesjes te maken. Maar die konden zo de vuilnisbak in. Vrijwilligers geven de vaste medewerkers wat ruimte om hun tijd anders te besteden. Ze hebben zelfs scholing gekregen. En de teamleiders voeren goede gesprekken met de mantelzorgers om te informeren wat ze zouden kunnen betekenen. In een app-groep houdt iedereen een beetje bij wie wat doet.

Met de sfeer zit het dus wel goed in Rustoord, en De Narcis is daarop geen uitzondering. Dit jaar was ook het Kerstdiner boven verwachting druk bezocht. Dat werd al voor de derde keer georganiseerd, maar veel animo was er nooit voor. Afgelopen Kerst moesten er tafels en stoelen bijgeschoven worden; van alle bewoners was er wel een mantelzorger. De mensen kennen elkaar, iedereen draagt een steentje bij. En de ‘high tea’ van afgelopen zondag was helemaal super, beamen de zussen. Alles zelf verzorgd. Een idee van een leerling, een heel jong meisje. “Ik ga het gewoon doen”, had ze gezegd. Zoiets komt vanuit de groep, omdat ze denken dat de bewoners dat leuk vinden. Bij De Narcis is het een high tea, bij een andere woongroep organiseren ze weer iets anders, omdat daar meer behoefte aan is. Zo is niks meer overal hetzelfde.

### **Radicaal andere manier van denken**

Deze verandering werd twee jaar geleden ingezet, vertelt Marieke. Rustoord was net verhuisd naar een nieuw pand; ze zaten in een heel hectische periode. Juist in die tijd werden Marieke en de bestuurder aangesproken door Marie-Antoinette Bäckes, van wie een familielid in Rustoord woont. Zij vond de ideeën van de beweging Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg heel goed bij DSV passen. Een traditioneel ingerichte organisatie, middenin een transitie naar een andere manier van werken. Ook bij DSV zagen ze de raakvlakken. En dus gingen ze enthousiast van start met ‘vernieuwen’, specifiek bij de drie woongroepen met ieder tien bewoners met dementie. Om te beginnen was dat meer dan genoeg, “anders groeit het je al snel boven het hoofd”, aldus Marieke.

Medewerkers, vrijwilligers, bewoners en leden van de cliëntenraad kregen een training en er werd een ‘tafeltjesmiddag’ georganiseerd. De bedoeling was thema’s te benoemen waarop de vernieuwing kon focussen. Het lastige was dat de Beweging voor veel medewerkers niet concreet genoeg was. Wat gaan we doen, was hun vraag; dat gaan we met elkaar verzinnen, het antwoord. Alleen dat was al een radicaal andere manier van denken.





## Samen met elkaar

De tafeltjesmiddag leverde desalniettemin mooie thema's op, met als belangrijkste: 'Samen met elkaar'. "Medewerkers, mantelzorgers, vrijwilligers en de cliëntenraad die samenwerken – dat past wel bij onze visie. We vonden dat we dat altijd al deden. Maar we ontdekten dat het op een manier ging waarbij sterk vanuit de organisatie werd bedacht hoe het moest gaan. Nu wilden we een beweging maken naar de bewoners en doen wat zij van ons vragen. Dat wil niet zeggen dat dan alles meteen kan, maar dan hebben we wel het gesprek."

"Vooral in het eerste anderhalf jaar merkten we dat die andere manier van denken heel erg wennen was. Normaal trok je aan de bel als ergens iets niet goed ging. Nu werd het omgedraaid en was het ineens de bedoeling dat je met elkaar het initiatief nam om de kwaliteit van leven te verbeteren. Sommige dingen verliepen heel succesvol, andere zijn gesneuveld. Ik herinner me een heel jonge verpleegkundige. Naar aanleiding van een gesprek met een van de bewoners zag ze helemaal voor zich, dat de mensen zelf zouden beslissen wanneer ze opstonden. Waarom geen ontbijt op bed? Of lekker in je ochtendjas blijven zitten? Waarom vonden we altijd maar dat iemand eerst gewassen moest worden? Ik zie haar drie maanden later nog volkomen gedesillusioneerd voor me staan. Niemand van de bewoners bleek er behoefte aan te hebben. Die wilden gewassen en gekleed aan het ontbijt verschijnen, op de tijd dat dat van hen verwacht werd."

"Toevallig vroeg vanmorgen een mevrouw of ze ontbijt op bed kon krijgen", zegt Ada. "Dan bespreek ik met haar of ze zich eerst aan wil kleden of niet. Dit keer wilde ze wel haar kleren aan, maar dan op bed ontbijten. Je vraagt het en geeft haar zelf de keuze."

**Marieke:** "Ada is leerling van 'Radical Vernieuwing Waarde-vol Onderwijs'. Voor haar is dit vanzelfsprekend. Maar je moet niet onderschatten, dat het voor veel medewerkers helemaal niet gewoon is dat er één mevrouw ontbijt op bed krijgt. We hebben niet veel handen op een afdeling. Dan lijkt het logisch te kijken hoe je kunt zorgen dat iedereen op tijd zijn ontbijt en medicatie heeft. Zo

ontstaan procedures, en daar hadden we er hier best veel van. Ada ziet wat ze vandaag tegenkomt en wat ze daarmee kan. Dat is een heel andere manier van denken en werken. Als je twee jaar geleden iemand had laten liggen, hadden collega's je echt aangekeken: wat ben je nou aan het doen? Nu is dat normaal."

**Marleen:** "Dat is mooi, dat je die verandering nu ook bij collega's van het vaste team ziet; dat ze dat oppakken en daar ook een beetje in omschakelen."

## "We kunnen meer loslaten en vanaf de zijlijn coachen en begeleiden."

### Andere rol van de cliëntenraad

"De grootste verandering", constateert Marieke, "buiten wat er op de afdelingen gebeurt, is eigenlijk nog wel de rol van de cliëntenraad. Voorheen bestond die vooral uit een groep familieleden en aanverwanten, soms van ver weg; de een kwam elke week wel een keer, de ander veel minder. Nu zitten er alleen nog maar bewoners in, en van mensen met dementie een echt betrokken familielid. Van alle doelgroepen in het gebouw hebben we een afvaardiging. Aan de ene kant vertolken ze een rol in de medezeggenschap. Aan de andere kant zien ze een heel actieve rol voor zichzelf in de woongroepen. Er wonen hier mensen van in de zeventig met MS of Parkinson, die zeggen: 'We kunnen nog zoveel wél, en ze komen bij die woongroepen zoveel handen tekort, terwijl er ook zoveel goede ideeën zijn. Kunnen wij daar nu niet iets in betekenen?' Dat is heel erg welkom, maar het vraagt wel inzicht in het ziektebeeld dementie. Sommige mensen gingen op elk willekeurig moment bij een woongroep koffiedrinken. Dat geeft veel te veel prikkels. Of er kwam iemand met allemaal potten verf voor een creatieve middag. De bewoners vonden het enig, alleen gooide het wel radicaal het programma van het team door elkaar. Het was dus zoeken naar de speelruimte, maar ze hebben nog steeds een heel betrokken rol in het contact met de bewoners. Voor ons is dat ook een belangrijke ontwikkeling. In plaats

van te sturen, kunnen we veel meer loslaten en vanaf de zijlijn meekijken, en meer coachen en begeleiden.”

### **Radicale Vernieuwing Waarde-vol Onderwijs®**

De naam ‘Radicale Vernieuwing Waarde-vol Onderwijs’ viel al. Door de vernieuwingen in de verpleeghuiszorg ontstond ook de gedachte dat het onderwijs anders ingericht moest worden. DSV wilde daar graag aan meedoen.

**Marieke:** “We misten al langere tijd de aansluiting van het bestaande onderwijs en de praktijk, met name voor de oudere doelgroepen. Onze bestuurder had zelf al bedacht een opleiding op te zetten. Het bezwaar daartegen was, dat het dan toch wel heel smal werd, en beperkt tot onze eigen organisatie. ‘Radicale Vernieuwing Waarde-vol Onderwijs’ is breder en wordt getrokken door Topaz, ActiVite en DSV, samen met MBO Rijnland en LOI. De bestuurders van de verschillende zorgorganisaties hebben elkaar gevonden tijdens een presentatie van Mieke Hollander en Aart Eliens. Die hebben al jaren een duidelijk beeld van hoe het onderwijs radicaal zou moeten vernieuwen. Zij begeleiden dit project nog steeds intensief.

De opleiding heeft duidelijk draagvlak en is vanuit de hele organisatie goed ontvangen. Wat we op dit moment zien, is dat het onderwijs de vernieuwing een sterke impuls geeft. In het dagelijkse proces gaan we goed met bewoners en familie in gesprek, de dialoog is al stevig geworteld. Maar we moeten daar scherp op blijven, en het onderwijs op de afdeling heeft een soort vliegwieleffect.

Voor de collega’s die hier al werkten, is het niet altijd eenvoudig. Er is een groep binnengekomen van leerlingen die niks met zorg hadden – na een paar weken onderwijs zijn ze zomaar hier geland. Die zien dingen die wij zelf door onze geïnstitutionaliseerde blik al lang niet meer zien. Ze worden totaal anders opgeleid: in het begin gaat het vooral om bejegening. Dat roept wel een bepaalde argwaan op. Zo van: weet jij nog wel iets van wassen en aankleden? Dat leren ze ook, maar dat komt pas later. Het is ook een hele groep. Voor de bewoners kan dat soms veel zijn, en het is moeilijker te begeleiden. Aan de

andere kant zit daar ook wel de kracht. In je eentje durf je de boel minder goed open te gooien, zeker niet als je tegenover een team staat waarin iedereen meteen ‘nee’ denkt als je met nieuwe ideeën komt. In een groep heb je steun van elkaar. Het team zelf heeft trouwens ook een heel andere rol. In plaats van dat er één werkbegeleider is, is nu iedereen verantwoordelijk voor de leerlingen. Dat ging meteen vanaf het begin heel goed.”

### **Eerst welzijn**

Ada spreekt uit eigen ervaring over de opleiding. Zij is 40, maar sinds oktober 2018 gewoon weer leerling. “Afgelopen zomer heb ik het roer omgegooid. Ooit ben ik als kapster begonnen bij een zorginstelling voor geestelijk gehandicapten, maar die kapsalon werd opgeheven. Daarna werd ik cliëntenbegeleider in de supermarkt. Daar zat weinig vooruitgang in. Toen ik op Facebook een advertentie voor Radicale Vernieuwing Waarde-vol Onderwijs zag, heb ik gesolliciteerd en kon ik na een gesprek meteen beginnen. De eerste vier weken gingen we vier dagen naar school. Dat was lang geleden! Die begintijd hebben we het vooral gehad over welzijn, en je moest ook veel over jezelf nadenken – hoe je jezelf ziet en je kwaliteiten richting andere mensen zou kunnen ontwikkelen. Over wassen en dat soort dingen ging het nog niet echt. Daarna volgden een kennismakingsweek en een high tea om iedereen op de afdeling te leren kennen, en ben ik ingestroomd. Eerst nog een week of zes twee dagen werken en twee dagen naar school, nu is het nog één dag in de week naar school en drie dagen werken.

Het bijzondere is, dat we met drie niveaus in één klas zitten. Dus met helpenden en verzorgenden IG en met verpleegkundigen. Daardoor kunnen we van elkaar leren. Sommige leerlingen zijn al jaren helpende en kunnen hun inzichten weer doorgeven aan de verpleegkundigen.

We moeten onze eigen leervragen formuleren; normaal krijg je een leerdoel, maar wij bepalen dat zelf. Aan degene die dan werkt, geef ik ’s morgens door wat ik wil leren. Aan het eind van de werkdag maak ik een verslag van wat ik heb gedaan en hoe ik het zelf ervaren heb. Dat laat ik aan de



## De Beweging en vernieuwing zorgonderwijs

Veel organisaties uit de beweging radicale vernieuwing verpleeghuiszorg zijn bezig met de vernieuwing van het onderwijs. Zij willen dat het onderwijs naadloos aansluit bij de huidige behoeften in de zorg. De initiatieven zijn in het hele land te vinden, bijvoorbeeld in de regio Leiden, waar Topaz, ActiVite en DSV | verzorgd leven de handen ineen hebben geslagen en gestart zijn met Radicale Vernieuwing Waarde-vol Onderwijs. Dit is onderwijs waarin de menselijke relaties centraal staan, MBO'ers en HBO'ers mét elkaar leren en aansprekende eigentijdse lesvormen gebruikt worden. De animo is groot; er zijn meer aanmeldingen dan opleidingsplaatsen. Leren is daarmee aantrekkelijk geworden voor nieuwe mensen én voor bestaand personeel. De betrokken zorg- en onderwijsorganisaties in de Beweging organiseren bijeenkomsten voor belangstellenden. Doel is het aanjagen van Radicale vernieuwing in het zorgonderwijs. In 2019 wordt een publicatie uitgebracht, waarin vier onderwijsinitiatieven worden beschreven.

werkbegeleider lezen. Van haar krijg ik dan feedback over hoe zij het beleefd heeft en hoor ik waar ik nog aan moet werken. Ik moet zeggen, ik vind het nog leuker dan ik tevoren gedacht had. Bij de meeste vaste collega's heb ik het idee dat ze ook radicaal aan het denken zijn: eerst de mens en daarna pas al het medische er omheen. [lachend] En intussen zijn we ook verder met de zorg. De gewone ADL heb ik nu wel onder de knie."

### **Dubbelrol**

Ook verpleegkundige Marleen zit in een opleidingstraject. Zij is zich aan het voorbereiden om teamleider te worden en heeft nu een soort dubbelrol.

**Marleen:** "Ik ben halverwege de zomer ingestroomd. Er waren geen verpleegkundigen aan het werk op de woongroepen. Maar er zijn wel leerlingen bij die een opleiding voor verpleegkundige doen. Daarvoor moeten ze bepaalde handelingen beheersen en deels een andere kijk op de zorg ontwikkelen dan de helpenden; ze gaan dieper op de zorgvragen in. Ik ben ondersteuner en begeleid hen, en ik houd wat meer zicht op alle drie de woongroepen. Voor mijn eigen leerproces kijk ik mee met de teamleider, hoe zij de processen begeleidt, wat ze aan het team zelf overlaat of van hen overneemt. Ik zit er dus een beetje tussenin. Ik ben werkbegeleider en help de leerlingen op de praktijkvloer. Maar ik doe ook de meer administratieve kant, zoals het voorbereiden van gesprekken met de arts."

### **Zevenhonderd mensen in een heel kleine boot**

Habtit Negasi is geen leerling meer. Sterker nog, hij heeft zijn diploma voor Verzorgende IG MBO 3 in november 2018 gekregen uit handen van de minister van Onderwijs. Habtits verhaal is dan ook niet alledaags. Als statushouder heeft hij met ongeëvenaarde snelheid een nieuw bestaan in ons land opgebouwd. En als je het aan Habtit vraagt, is hij nog niet klaar.

"Ik kom uit Eritrea", vertelt hij met zachte stem, maar in de Nederlandse taal die hij inmiddels goed beheerst. "De situatie daar was erg moeilijk. In januari 2015 ben ik gevlucht naar Soedan. Daar ben ik zes weken gebleven, en toen in een autootje naar Libië.

Vanaf daar ben ik overgestoken naar Italië. Twee dagen en twee nachten, met zevenhonderd mensen in een heel kleine boot." Het was een traumatische tijd, waar Habtit niet makkelijk over praat. In Nederland vond hij weer de weg omhoog. Drie dagen verbleef hij in de centrale ontvangstlocatie van het AZC in Ter Apel. Daarna ging de reis naar Hoogeveen, Budel en tenslotte Katwijk. Daar kon hij zich nuttig maken als tolk. "Ik spreek goed Engels en ook een beetje Arabisch. Ik kon dus iets doen voor de andere mensen, en kreeg goed contact met de mensen van het AZC. Mijn casemanager heeft mij ook veel geholpen. Hij wist dat ik in mijn eigen land kapper was geweest ("Nee, dat wisten we nog helemaal niet", roepen zijn collega's aan tafel) en verloskundige. Hij vertelde me over de opleiding tot Verzorgende. Ik heb twee keer een intakegesprek gehad, samen met heel veel andere mensen."

### **Mensen een kans geven**

Marieke vertelt meer over de opleiding die Habtit volgde – een opleiding die opleidingsinstituut STOC en DSV op maat maakten, zodat de leerlingen heel snel en met extra begeleiding het diploma verzorgende IG konden halen. Hiermee legden STOC en DSV meteen het fundament voor wat later Radicale Vernieuwing Waarde-vol Onderwijs zou worden. "De toenmalige burgemeester van Katwijk benaderde onze bestuurder of we iets konden doen voor statushouders. Daar is dit initiatief uit voortgekomen."

Behalve een opleidingsplek bood DSV de leerlingen ook begeleiding en een salaris waarmee ze voor de duur van de opleiding woonruimte konden huren in een van de locaties.

**Marieke:** "Als je deze mensen een kans wilt geven en onderdeel wilt laten zijn van de maatschappij, dan moet je het integraal aanpakken. Dat was de gedachte. Met de gemeente zijn daar ook afspraken over gemaakt, en met de woningbouwvereniging. Die geeft een soort garantie dat er huisvesting is binnen de regio. We hadden voor tien mensen woonruimte, maar ze konden niet eeuwig bij ons blijven wonen. Met het COA zijn we op zoek gegaan naar mensen die gemotiveerd waren en in het land van herkomst een zorgachtergrond hadden, en het Engels voldoende beheersten of in ieder geval gevoel voor taal hadden,



zodat ze snel Nederlands konden leren. En er moest ook nog een match zijn qua identiteit. Van oudsher zijn we een protestants-christelijke organisatie.”

### “Het is gewoon heftig”

Habtit: “Het was soms moeilijk. En nog steeds. Niet qua niveau, en met de taal viel het wel mee; nieuwe talen leer ik snel. In het AZC had ik al veel geleerd. Ik ben nieuwsgierig en wil altijd alles weten. Het is leuk om met mensen kennis te maken en met ze te praten. En natuurlijk moet je heel veel oefenen. Ik ben gevlucht uit mijn land en moet mijn toekomst hier opbouwen. De enige manier waarop dat lukt is doorleren. Als je gewoon op de bank zit, gebeurt er niks. Met de Nederlandse cultuur had ik meer moeite, die was zo anders. Bij ons zijn oudere mensen echt belangrijk. Wij hebben geen verpleeghuis. De familie doet alles. Daar moest ik aan wennen. Maar in het begin moesten sommige mensen ook wel aan mij wennen. Door de taal. En ook nog een man, uit een ander land, met een donkere kleur. Het is gewoon heftig, dat begrijp ik. Heftig voor hen en heftig voor mij. Maar het ging helemaal super, hoor.”

**Marieke:** “Daar ben ik heel blij mee. Het is hier een behoorlijk wit dorp. In Habtits lichting zaten in totaal tien statushouders. Onze leerlingen moeten altijd rouleren en kennismaken met de verschillende doelgroepen en de locaties, want ieder huis heeft ook weer zijn eigen cultuur. Er waren plekken waar ze niet direct welkom ontvangen werden, door zowel bewoners niet als door medewerkers. In het begin moesten ze hun best doen om zich waar te maken, een relatie op te bouwen, ook met familieleden. We hebben ook hier wel eens een incidentje gehad, maar dan kregen ze alle steun van hun collega’s. Op zo’n moment zie je hoe snel die acceptatie kan komen als je maar met een open blik leert kijken.

Eerlijk gezegd denk ik dat we zelf bij het zoeken naar hooggekwalificeerde medewerkers niet zo snel aan statushouders hadden gedacht. Maar toen de vraag kwam, zeiden we wel direct: dit doen we. We vinden het belangrijk onze verantwoordelijkheid te nemen in de dorpen waarin we zitten. Deze mensen helpen onderdeel te worden van de maatschappij: dat past daar helemaal bij. We hebben de lat zeker niet lager gelegd, puur vanwege het feit dat het

statushouders waren. Eerder hoger, want ze hebben de opleiding veel sneller moeten doen. Ze hebben ook behoorlijk kritische feedback gekregen, en er zijn mensen niet doorheen gekomen. Van de tien zijn er zes gediplomeerd; twee van hen – waaronder Habtit – hebben we hier nu werken als vaste collega.”

**Habtit:** “Ik ben hier nu drie jaar en vijf maanden, mijn familie heb ik al die tijd niet gezien. Toen de opleiding begon, was ik ruim een jaar in Nederland. Die duurde 18 maanden. Eerst heb ik een half jaar vrijwilligerswerk gedaan, om te wennen. En ik heb ook nog stage gelopen, in totaal tien maanden. Sinds oktober werk ik hier, in november heb ik het diploma gekregen. Ja, ik vond het spannend. Maar ik wil graag blijven en dan verpleegkundige worden.”

### “Het onderwijs geeft de vernieuwing een sterke impuls.”

**Marieke:** “Ik zeg tegen Habtit hetzelfde als tegen alle anderen die de opleiding tot verpleegkundige in willen: ga eerst maar eens een jaar laten zien dat jij die superkanjer bent die dat verpleegkundige leerniveau in zich heeft. Dus is hij daar heel hard zijn best voor aan het doen. Af en toe zegt hij tegen me: kijk Marieke, zie je niet hoe goed ik dit doe? En daar heeft-ie helemaal gelijk in.”

De lunch wordt geserveerd, tijd om afscheid te nemen. Maar niet vóór een bewoner van een van de woongroepen een stevige hand is komen geven. Marieke introduceert hem als iemand die lang een directiefunctie heeft bekleed en ‘af en toe helpt bij het leiden van Rustoord’. Pas nog heeft hij met de bestuurder gesproken of hij locatiemanager Marieke Zebregs (‘dat groentje’, zoals hij haar plagerig noemde) mag begeleiden, want hij heeft een mensenkennis tot en met. En dus, vertelt Marieke, bespreken ze een paar keer per week wat mijnheer meemaakt op zijn woongroep en hoe hij zoal naar de medewerkers kijkt. “Dat hadden we een paar jaar geleden ook niet kunnen bedenken.”





In gesprek met: Meghan ter Borgh en Marga Verweijen van Kalorama,  
afdeling De Musschenberg

# Kalorama

“Standvastig blijven en  
niet opgeven.”

**“Ik werkte bij een reclamebureau”, antwoordt verzorgende IG Marga Verweijen op de vraag naar haar ervaring in de zorg. “Dat was erg leuk, maar ook heel stressvol. Op een gegeven moment ging ik me afvragen: wat zijn nou de belangrijke dingen in je leven? Waar kijk je in je laatste dagen met voldoening op terug? Dat is niet geld, niet je carrière, die snelle auto. Maar wel: verbondenheid, met familie, met vrienden, de liefde die je ontvangt en kunt geven. Dat is de reden dat ik een zorgopleiding ging doen. En zo kwam ik bij Kalorama ...”**

### **Helemaal murw**

Een opvallende carrièreswitch: zo mag je de stap van Marga wel noemen. Een stap waar een sterke drijfveer uit sprak om mensen in hun laatste levensfase een prettig bestaan te geven. Maar toen zij in 2014 bij Kalorama aan de slag ging, kreeg ze snel het gevoel dat dat onder de toenmalige omstandigheden niet eenvoudig zou zijn. Ze laat die tijd graag achter zich, en wil vooral kijken naar het Kalorama van nu. Net als EVV-er en kwaliteitsondersteuner Meghan ter Borgh die – komende vanuit de kinderopvang – haar roeping vond in de PG-zorg. Samen vertellen ze over het proces van vernieuwing waar Kalorama, en dan met name ‘hun’ afdeling De Musschenberg, in verwickeld is.

**Marga:** “Het Kalorama waar ik begon, had heel veel wisselingen van bestuurders en managers achter de rug. Ieder met zijn eigen visie en beleid. Ik heb het natuurlijk niet allemaal meegemaakt, maar wat ik zag, was dat de organisatie helemaal murw was.”

**Meghan:** “Het verloop was hoog, medewerkers vertrokken; Kalorama had niet zo’n positieve naam, of dat nu terecht was of niet. De mensen die hier al veel langer werkten, herhaalden maar steeds hoe het vroeger ging, vóór alle bezuinigingen. ‘Toen konden we zus en konden we zo.’

Er werd gewerkt vanuit een hiërarchisch model met bovenaan het management en op de onderste laag de zorg. Van hogerhand hoorde je wat Kalorama’s visie was en hoe verwacht werd dat je zou werken. Het ging allemaal via regels, procedures en protocollen.

’s Ochtends waren er activiteiten, dus dan moest je als bewoner je bed uit zijn ...”

**Marga:** “... en ’s middags werd er warm gegeten. ‘Wilt u liever ’s avonds warm eten? Dat kan niet.’ Op die manier.”

**Meghan:** “Er werd niet gedacht vanuit de behoeften van de bewoner.”

**Marga:** “Bewoners en medewerkers waren gebonden aan de kaders en de organisatie. Terwijl het andersom zou moeten zijn: de bewoners centraal, en de kaders en organisatie daarop afgestemd.

We zaten in een negatieve spiraal. Zoiets voelt iedereen; de bewoners, familie, de medewerkers. De Inspectie was kritisch. We stonden nog niet onder toezicht, maar het scheelde weinig. Wat Kalorama hard nodig had, was dat de betrokkenheid terugkwam, en de mensen hun enthousiasme terugvonden voor wat ze deden. En dan samen een leefklimaat scheppen waarin bewoners zich goed voelen. Niemand wil graag in een verpleeghuis wonen. Maar als het dan toch niet anders kan, hoe kun je het dan zo leuk en prettig mogelijk maken?”

## **“We zijn onderweg wel mensen kwijtgeraakt.”**

### **Niet direct een nee**

De ommekeer kwam – daar zijn Meghan en Marga het over eens – met het aantreden in 2016 van de huidige bestuurder, Fieke van Deutekom.

**Marga:** “Het negativisme dat heerste, heeft zij om weten te buigen door mensen weer verantwoordelijkheid te geven. Zo van: jullie weten zelf heel goed wat er moet gebeuren. Ga het maar doen zoals jij denkt dat het moet, want jullie zijn ons belangrijkste goed. Dat is dus heel anders dan van bovenaf roepen en dicteren.

Fieke realiseerde zich ook wel hoe groot het verloop van bestuurders was geweest. Op een gegeven



moment hield ze een toespraak. Zoiets als: jullie zullen wel denken, daar heb je de zoveelste die het jullie allemaal wel even gaat vertellen. Maar haar boodschap was anders. Ze zei: we draaien het om, we gaan van beneden naar boven denken. Jullie zijn ‘in de lead’, de organisatie moet er zijn voor jullie vragen en wensen. Is er iets wat je nodig hebt om je werk goed te doen, dan kijken we of het kan. Dat werd vrij snel positief ontvangen, ook omdat je merkte dat er echt iets veranderde. Eerst moest je bedelen voor bijvoorbeeld een nieuwe lift voor de bewoners. Nu was het ineens: heb je die nodig? Zeg het maar, dan komt-ie er, anders kun je je werk niet doen. Zo kwam er op een gegeven moment beweging in; mensen gingen denken: er wordt naar me geluisterd!”

**Meghan:** “Je wordt gewaardeerd voor je inbreng en niet meteen monddood gemaakt. Je krijgt niet direct een nee. Ook als iets niet haalbaar is, wordt gekeken hoe je tot elkaar kunt komen. Je wordt gehoord. Dat is al zoveel waard. Dan krijg je als afdeling vanzelf energie om je in te zetten en dingen voor je bewoner te realiseren. Als je ervan uitgaat, dat je wel heel veel kunt willen, maar dat toch niet gebeurt, ga je een passieve houding innemen. Dat is omgebogen, maar het is nog steeds niet ‘gewoon’. We moeten ons er bewust van blijven dat je de regie kunt nemen en niet meer hoeft af te wachten tot je ergens akkoord voor krijgt. En dat je niet bang hoeft te zijn om bij het management op het matje geroepen te worden als je zelf een beslissing neemt. Dat hiërarchische model, de angst: het zit diep.”

**Marga:** “Veel mensen zijn dat niet gewend. Die willen graag te horen krijgen wat ze moeten doen.”

**Meghan:** “Je moet uit je comfortzone. De een gaat dat beter af dan de ander. Sommige collega’s hadden iets van: “Ha, vrijheid! Eindelijk, we mogen!” Anderen waren voorzichtiger. Wil ik dat wel? Kan ik dat wel? En mag ik dat echt?”

**Marga:** “Als je je verantwoordelijkheid mag pakken, moet je ook iets van jezelf laten zien. In een grote volgzame groep kun je je verschuilen. Maar niet als er iets van je verwacht wordt.”

## Niet vanzelf

Het aantreden van Fieke van Deutekom zette een grote verandering in gang. Er ontstond een systeem van zelfsturing volgens de principes van het Rijnlands Model, waarin vakmensen verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van hun eigen werk. Nóg meer impact voor Meghan en Marga had de selectie van De Musschenberg als pilotafdeling voor Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg. Nu ging het er om dat de afdeling de regie naar zich toetrok, en zou gaan denken en werken vanuit een ander perspectief: dat van de bewoner. Marga: “Dat betekent: bij iedere handeling, bij ieder vraagstuk denken: waarom gaan we dit doen, wat willen we bereiken? Voor wie doe je dit, welk effect heeft dit op een bewoner? En niet klakkeloos iets doen omdat het gezegd wordt.” De omschakeling naar dat nieuwe denken ging echter niet vanzelf. Coaches hielpen de teamleden inzien dat ze niet moesten afwachten tot een ander vertelde wat er moest gebeuren, maar dat zij zelf heel veel stem hadden, en die ook moesten gebruiken. Kennelijk kan zelfsturing onmogelijk zonder zelfvertrouwen. Er bleek zelfs een kleine ‘schok’ nodig om de status quo te doorbreken.

## “Mensen gingen denken: er wordt naar me geluisterd!”

**Meghan:** “Het balletje is echt gaan rollen toen onze kwaliteitsverpleegkundige aankondigde weg te gaan. We zaten met de handen in het haar. Zij hielp ons zo goed bij de nieuwe manier van werken. We hebben veel sollicitatiegesprekken gevoerd, maar het was het iedere keer net niet. Mijn collega Jeffrey Pot en ik zaten wel steeds tegen elkaar te grappen: dan gaan we het toch gewoon zelf doen! Waarom zouden we de verantwoordelijkheid voor de zorgkwaliteit zelf niet aankunnen? Tot ik op een gegeven moment dacht: inderdaad, waarom niet? Waarom daar niet zelf de regie in nemen? Zo hebben we het ook met collega’s besproken; of ze daar aan mee wilden doen. Dat was eigenlijk de doorbraak. Die beslissing maakte ons heel veel zelfverzekerder: als dit lukt, dan moet de rest ook wel lukken! Onze manager, Hanneke van Beusichem, stond achter ons. Zij heeft altijd gezegd:



doen, ik heb er vertrouwen in. Ook als we onder vuur kwamen te liggen, konden we op haar rekenen. Dat is fijn, wanneer je iets doet wat niemand anders in de organisatie doet.

In het half jaar voor zij vertrok en wij haar werk overnamen, heeft onze voormalige kwaliteitsverpleegkundige ons de ogen geopend en de regie in onze handen gelegd. Daar zijn we in gegroeid; dat je bij steeds meer dingen gaat zeggen: wij doen het zó. Die zekerheid hebben we ons toegeëigend. Het bestuur heeft ons daar zeker in gestimuleerd, maar we hebben het zelf moeten doen. En dat heeft heel wat voeten in de aarde gehad. Niet iedereen binnen het team voelde zich prettig bij die eigen verantwoordelijkheid. En ook in de rest van de organisatie hebben we heel wat gesprekken moeten voeren om het vertrouwen te krijgen.”

## “Bij iedere handeling denken: waarom gaan we dit doen?”

**Marga:** “Als je wilt veranderen, moet je binnen je team mensen hebben die er echt voor willen gaan. Mensen die standvastig zijn, die zeggen: je kunt me wel twintig keer vertellen wat we volgens jou moeten doen, maar het is niet wat we willen, en dus gaan we kijken of het anders kan. We waren nooit als pilot aangewezen als ze niet geweten hadden, dat er bij De Musschenberg een paar mensen zaten die dit vlot gingen trekken.”

**Meghan:** “Maar we zijn onderweg wel mensen kwijtgeraakt. Ook collega’s die het eerst wel zagen zitten. Voor een deel door dingen die standaard spelen in de zorg. Chronisch personeelstekort, en ziekte en uitval, waardoor de werkdruk nog hoger wordt. Op een gegeven moment is de rek er dan uit. Maar ook tegenwind vanuit de rest van organisatie. Dat je keer op keer uit moet leggen waarom je ergens voor gekozen hebt; dat je het gevoel krijgt dat je je min of meer zit te verantwoorden. Niet iedereen houdt het vol om dan alsnog door te pakken.”

**Marga:** “Een technische dienst die bepaalt wat voor bad er bij ons geïnstalleerd wordt. Terwijl wij denken: is dat dan een bad dat voor onze mensen het meest geschikt is? Zij willen óók het beste, maar ze kijken er vanuit hun eigen vak naar. ‘Als we er meteen drie bestellen, krijgen we korting. En we hoeven maar één soort reserve-onderdeel op voorraad te houden. Dat scheelt in de kosten.’ Dat is hun kant van het verhaal. Dat je die discussie moet blijven voeren, daar moet je wel zin in hebben.”

**Meghan:** “Nou, wij hebben ook wel eens gedacht: laat maar zitten!”

**Marga:** “Maar dat wil niet zeggen dat je toe moet gaan geven aan dingen die je niet meer wilt. Standvastig blijven en niet opgeven.”

**Meghan:** “En elkaar ondersteunen. Dan zat de een weer in zak en as en zei de ander: kom op, er tegenaan. En met elkaar in gesprek blijven. Wat willen we nou voor onze bewoners, hoe gaan we dat voor elkaar krijgen? En dan uithuilen en weer doorgaan.

Een tijdje geleden ben ik ook behoorlijk uit mijn slof geschoten. Achteraf denk ik dan, nou Meghan, dat had je anders kunnen doen. Maar het is ook een kwestie van vertrouwen, dat je binnen het team zo open bent geworden. Waarom zouden we nooit onze geagiteerde gevoelens mogen uiten? Dat je op die manier met elkaar om kunt gaan, en daarna weer samen door dezelfde deur naar buiten kunt lopen – die veiligheid begint er te komen in het team.

(lachend) Nou ja, zo slecht doen we het toch eigenlijk niet. Zonder ‘afdelingshoofd’ en zonder kwaliteitsverpleegkundige. We doen het toch allemaal maar zelf.”

### En de bewoner?

De regie nemen, je verantwoordelijk voelen voor het reilen en zeilen op de afdeling en daarnaar handelen, zelfsturing: de veranderingen lijken zich vooral op organisatieniveau af te spelen. Maar heeft de bewoner er ook iets aan?



**Meghan:** “We kijken naar wat de bewoner daadwerkelijk wil. En daar doen we wat mee. Een voorbeeld. Een echtpaar. Mijnheer heeft de indicatie dementie, maar woont nog thuis. Mevrouw woont hier op een andere, somatische afdeling. Uiteindelijk moet ook hij opgenomen worden. Maar samen? Dat is onmogelijk. Moet je je voorstellen: die mensen zijn al hun hele leven bij elkaar, die gaan we even uit elkaar trekken. Dat vinden we niet meer kunnen. Dus nemen we het initiatief om met de familie in gesprek te gaan en laten we weten dat ze bij ons allebei welkom zijn. ‘Maar we hebben aparte bedden, dat kan niet, die kunnen niet aan elkaar!’ Zeker wel, gewoon een oplossing voor zoeken. Nu hebben we iemand met somatische grondslag en een PG-bewoner samen bij elkaar, op een tweepersoonskamer. Dolgelukkig zijn ze. Mensen die uit willen slapen? Moeten we die per se ’s morgens vroeg hun medicatie geven? Kom je weer die kamer op, goedemorgen, hup, hapje appelmoes erin. Als je dan gaat kijken naar het welzijn en je richt op de bewoner, dan heeft die er waarschijnlijk helemaal geen behoefte dat jij om acht of negen uur ’s morgens die kamer op komt stampen.”

## “Die veiligheid begint er te komen in het team.”

**Marga:** “Zeker niet als het iemand is die altijd in de horeca gewerkt heeft. Er woont hier een mevrouw, die ontbijt ’s middags om een uur of drie.”

**Meghan:** “Dan komt ze haar bedje uitrollen en lekker in haar tijgerbadjas de kamer in. En om een uur of twee ’s nachts gaat ze weer naar bed. Dát is wie zij is, wie zij altijd geweest is. Dat kan hier.”

### Twijfels

Zo slecht doen ze het inderdaad niet, daar op De Musschenberg. Maar twijfels blijven er.

**Meghan:** “Het vergt veel. Je moet het hebben van je passie. Ik zeg zelf wel eens: ik ga naar de zaak.”

**Marga:** “We beschouwen het als onze eigen toko.”

**Meghan:** “We vragen ons ook regelmatig af: hebben we niet te veel op onze schouders, hoort deze verantwoordelijkheid nog wel bij ons? Omdat je de regie niet weer kwijt wilt raken, houd je alles wel heel erg bij jezelf. Moeten we alles zelf doen? Of toch dingen terugleggen bij de organisatie?”

Maar de fout die ik niet meer wil begaan, is dat we ons de mond laten snoeren. Dat het vertrouwen dat je in jezelf hebt, dat je weet wat de beste keuze is, zo maar door anderen van tafel wordt geveegd. En dat we onszelf ondergeschikt maken.

We moeten durven zeggen: dit is wie we zijn en dit is wat we doen. Hier staan we achter.”

## De Beweging en ondersteunende diensten

Bijna alle deelnemers aan de Beweging hebben de afgelopen jaren het werk anders georganiseerd. Zorgmedewerkers krijgen ruimte om aan te sluiten bij behoeften van naasten en bewoners.

Zij hebben mandaat om vanuit hun professionaliteit beslissingen te nemen, zonder dat eerst met een manager af te stemmen. De ervaring leert dat de ondersteuning door de organisatie in veel gevallen niet goed op die verandering aansluit. Dit leidt tot veel frustratie bij medewerkers. Zij hebben andere afdelingen binnen de organisatie immers nodig om hun werk uit te kunnen voeren. Binnen de Beweging is een netwerk van dertien organisaties met elkaar aan de slag gegaan om de ondersteunende diensten beter aan te laten sluiten op het zorgproces, in plaats van andersom. In een reeks van negen bijeenkomsten ontstaat duidelijkheid over de manier waarop ondersteuning georganiseerd kan worden en waar hun organisatie nu staat. Op basis van die analyse voeren zij veranderingen door. Hierbij krijgen zij professionele hulp van DeLimes én elkaar.



Lieke van Blitterswijk

Dat de koplopers van De Musschenberg en de ondersteunende diensten van Kalorama elkaar niet altijd even goed ‘verstonden’, werd ook op bestuurlijk niveau onderkend. De discussie over het bad, waar Marga Verweijen naar verwees, was niet uniek. Het was reden om de werkgroep ‘Doorbraak’ in te richten, met als doel de ondersteunende diensten meer aan te sluiten. Want daar was bij de aanzet tot de vernieuwing binnen Kalorama waarschijnlijk toch onvoldoende aandacht voor geweest, vermoedt projectmedewerker Lieke van Blitterswijk.

## “Blijf communiceren, en vooral ook met iedereen. Vernieuwen kun je niet op één plek.”

Lieke van Blitterswijk, projectmedewerker Kalorama

### Veel meer een adviserende rol

**Lieke:** “Door de cliënt centraal te stellen en over te gaan op zelforganisatie geef je de zorg – het ‘primair proces’ – veel meer verantwoordelijkheid en zeggenschap. Dat is wat er gebeurd is; eerst bij de koplopers van De Musschenberg, en nu zie je ook andere afdelingen volgen. Als ondersteunende dienst zul je je daar op aan moeten passen. Er wordt veel meer een adviserende rol van je verwacht. Bij vragen vanuit het primair proces moet je kijken naar de voorschriften van de ‘blauwe’ buitenwereld en het beleid van Kalorama, en op basis daarvan opties geven voor oplossingen die

het beste zijn voor de bewoners.

Als je je als ondersteunende dienst niet realiseert, dat het primair proces veel dominantier is geworden, gaat het op een gegeven moment botsen.”

### Voetballen zonder doelpalen

“Zoals ik het zie, hebben we bij het primair proces een goede start gemaakt met het vernieuwen en invoeren van zelforganisatie, maar de ondersteunende diensten niet voldoende meegenomen. We zijn elkaar kwijtgeraakt op het moment dat we zijn gestopt met communiceren. Bij de ondersteunende diensten, maar ook in de rest van de organisatie, heeft dat de nodige onduidelijkheid

Kalorama

gegeven. Het is als voetballen zonder doelpalen. Je hebt geen idee welke kant je uit moet, maar er wordt wel gevoetbald. Dat spelletje houd je niet oneindig vol.”

### **Kijkje in andermans keuken**

“In de werkgroep Doorbraak zitten collega’s van facilitair, opleiding, P&O, control en ik, van ICT. Samen zijn we bijeenkomsten bij gaan wonen van het Actie-onderzoek Ondersteunende Diensten\* dat in de beweging Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg plaatsvindt. Daardoor hebben we een kijkje kunnen nemen in andermans keuken. Dan zie je voorbeelden van organisaties die heel ver zijn met de vernieuwing en zelforganisatie, maar ook instellingen die er nog enorm mee worstelen. We hebben andere deelnemers ook bij ons uitgenodigd, ondanks het feit dat het beeld hier toen nog vrij negatief was. Op een gegeven moment kom je telkens dezelfde gezichten tegen en ga je een hecht clubje vormen, waarin je af kunt tasten wat je wel goed en wat niet vindt.”

### **Mooie voorbeelden**

“Mooie voorbeelden hebben we onder andere gezien bij Amstelring en De Wever. Bij Amstelring werken ze met een Integraal Servicecentrum waar medewerkers alle vragen kunnen stellen. Degene die de telefoon opneemt, wordt eigenaar van de vraag en heeft de verantwoordelijkheid die ook te beantwoorden. Als medewerker word je dan niet meer van het kastje naar de muur gestuurd. En als een idee afketst hoor je dát niet alleen, je weet ook waarom je een ‘nee’ krijgt. De naam ‘Doorbraak’ komt trouwens

daar vandaan. Bij Amstelring hebben ze letterlijk de muren doorgebroken om het servicecentrum in één ruimte onder te kunnen brengen. Bij De Wever hebben ze met een infographic in beeld gebracht waar de verantwoordelijkheden liggen van het primair proces en van de ondersteunende diensten, en waar die elkaar vinden.”

### **Duidelijker met wie je in gesprek moet**

“Dit soort voorbeelden bespreken we in onze werkgroep; eens in de maand komen we samen om te kijken waar we staan en wat we geleerd hebben. Verder hebben we een coach om orde in de chaos te scheppen, want ook wij waren doelloos aan het voetballen – wij hadden de doelpalen wel, maar iemand moest ze neer komen zetten. Met deze coach zijn we een ‘proceshuis’ aan het inrichten. Daarin zie je welke taken bij het primair proces horen en welke bij de ondersteunende diensten of bestuur en management. Wanneer je daarmee bezig bent, ontdek je dat taken waarvan iedereen ervan uitgaat dat ze bij de ondersteunde diensten liggen, daar eigenlijk niet horen. De zorgverkoop is nu bijvoorbeeld ondergebracht bij het primair proces, maar zat toen we startten nog bij de ondersteunende diensten. Op deze manier wordt duidelijker met wie je in gesprek moet als je iets nodig hebt.”

### **Voortdurend doorlopend proces**

De werkgroep Doorbraak is er om de zorg, het ‘primair proces’, en de ondersteunende diensten beter op één lijn te krijgen. Heeft dit na bijna een jaar al tot concrete resultaten geleid?

**Lieke:** “Het is moeilijk in concreet resultaat te denken. We zijn niet op een gegeven moment ‘klaar’, het proces van het centraal stellen van de cliënt en het samenwerken daaraan, moet voortdurend dóórlopen en normaal worden binnen Kalorama. Het is in die zin een project met een kop, maar zonder staart. Dat laatste maakt het niet voor iedereen even makkelijk. Soms hebben mensen een concreet eindpunt nodig om te weten waar ze naartoe moeten. Ik kan ze ook niet vertellen waar dat eindpunt ligt en wanneer het goed of goed genoeg is. En ook wij lopen af en toe tegen muren aan of nemen de verkeerde afslag. Sommige collega’s schakelen zonder problemen over naar een adviserende rol en voelen zich daar ook meteen verantwoordelijk voor. Anderen hoor je mopperen, die voelen zich prettiger bij meer hiërarchie, of hebben het idee dat ze hun macht kwijtraken en houden vast aan de werkzaamheden die zij altijd uitvoerden. Er vallen ook wel mensen af, net als in het primair proces bij Meghan en Marga. Soms zijn dat mensen die de omslag wel kunnen en willen maken, maar die het te lang vinden duren voor het werkelijk zover is. Die hebben daar geen zin in, in dat voetballen zonder doel. En ikzelf? Ik zie ze nu uit de grond komen, die doelpalen.”

\* Ga voor meer informatie naar [www.radicalevernieuwing.nl/actueel/actieonderzoek-ondersteunende-diensten-verpleeghuiszorg/](http://www.radicalevernieuwing.nl/actueel/actieonderzoek-ondersteunende-diensten-verpleeghuiszorg/)



# Eén jaar verder

In de eerste editie van Zicht op Vernieuwing kwamen acht zorgorganisaties aan het woord over hun betrokkenheid aan de beweging Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg. Inmiddels zijn we bijna een jaar verder. Hoe zou het hun vergaan zijn? We vroegen het aan Hans van Amstel (Warm Thuis), Sander Verschure (Surplus) en Eva van Zelm (Topaz), drie van de vier oorspronkelijke gesprekspartners. En aan Margreth Chel, locatiemanager bij Zonnehuisgroep Amstelland, die terugkijkt op het vernieuwingsproces dat zij de afgelopen twee jaar van dichtbij – maar aanvankelijk zonder veel enthousiasme – meemaakte.



Margreth Chel, locatiemanager Zonnehuisgroep Amstelland

## “Wat is er veel veranderd en wat gaat het hard de laatste tijd.”

EVV-er Nathalie de Grootte en psychologe Romina Brons van Zonnehuisgroep Amstelland schetsten in de eerste editie van Zicht op Vernieuwing hoe het leven op ‘hun’ afdeling Juliana-4 van Zonnehuis Amstelveen onmiskenbaar veranderde. Dat zij zoveel ruimte kregen om op een andere manier te gaan werken, was niet vanzelfsprekend. Locatiemanager Margreth Chel kon zelf namelijk allerminst warmlopen voor die ‘radicale vernieuwing’, zo geeft ze – terugkijkend op twee jaar Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg – ruiterlijk toe.

### “Ik had er niks mee.”

“Toen er voor het eerst over die radicale vernieuwing gesproken werd op Juliana-4 dacht ik: daar gaan we weer, het zoveelste project; we dóen alles al voor de bewoners. Ik had er niks mee. Tijdrend – moesten we weer van alles. Maar mijn bestuurder vond het belangrijk dat ik meedeed, dus dan doe je dat. Een van de ideeën was, dat we mensen voor hun opname thuis gingen bezoeken. Dat is één keer gelukt, doordat de opnames vaak heel erg ad hoc verlopen. Maar de medewerkers hadden zelf wel al een vragenlijst opgesteld. Die is het klantencentrum gaan gebruiken voor mensen op de wachtlijst. Vooral als een soort handvat om in beeld te krijgen wat iemand thuis nog deed en in het verpleeghuis nog zou kunnen.”

### Vooraf erg aanbodgericht

“De antwoorden die we kregen waren eigenlijk behoorlijk anders dan ik verwacht had. Dezelfde vragen zijn we toen ook gaan stellen aan de bewoners van Juliana-4 en hun familieleden. Daaruit bleek dat we wel veel deden, maar vooral erg aanbodgericht waren. We vroegen helemaal niet wat de bewoners

zelf nog leuk zouden vinden, buiten ons aanbod om. Mensen wilden bijvoorbeeld heel graag in bad. Maar alle baden hadden we afgesloten, omdat we de hele tijd gedoe hadden met legionella. Achteraf belachelijk, we hadden moeten zorgen dat er geen legionella meer voorkwam. Maar ja, je kiest voor de makkelijkste oplossing. Iemand anders vertelde dat haar vader altijd een wijntje bij het eten dronk. Nou, in het verpleeghuis krijg je op zondag advocaat met slagroom. Dat soort kleine dingen zijn we anders gaan doen. Simpele dingen voor de bewoners, maar ik zag dat ook de medewerkers het prettiger vonden werken.”

### Mensen nodig die meewillen

Dankzij de gedrevenheid van Nathalie de Grootte kreeg de vernieuwing op Juliana-4 steeds meer vorm, met goede resultaten, getuige haar relaas in de eerste editie van Zicht op Vernieuwing. Goede reden om ook Juliana-3 mee te nemen in wat Margreth eerst zag als ‘het zoveelste project’.

“In de zorg verschuilen we ons graag achter tijdsdruk en een personeelstekort, maar dat kan in dit geval niet. Het gaat gewoon om echte belangstelling voor de mensen waar je het werk voor doet. Dat heeft niets met tijd te maken. Maar bij Juliana-3 verliep het eerst allemaal niet zo soepel. Er zat een vast team, dat dacht dat ze het wel goed deden – net als ik aan het begin. Het begon te lopen toen het team wat van samenstelling wisselde en er vers bloed binnenkwam. Nu gebeurt daar van alles. Een oude rookkamer hebben ze veranderd in een beautysalon, van een kale badkamer is een snoezelbadkamer gemaakt. En ze hebben een vakantie georganiseerd. Dat is niet uniek, maar voor dit team is dat heel bijzonder. Dan zie je dat je mensen nodig hebt die meewillen, en door dat stapje harder méér voor elkaar willen krijgen.”

### Enorme winst

“Als je wilt werken vanuit oprechte interesse en mee wilt gaan met de behoefte van de bewoner, krijg je ook te maken met minder leuke kanten van dementie. Zo hadden we een bewoonster die niet meer wilde eten, niet meer gewassen wilde worden, haar kamer niet meer uitwilde. Heel ingewikkeld gedrag. We hebben dat gerespecteerd, dat ze geen contact wilde.

Veel gesprekken gevoerd, ook met Romina erbij. Vroeger zouden we veel eerder tot dwang overgegaan zijn, omdat we dachten dat dát goede zorg was. Nu moesten we als zorg op onze handen gaan zitten. En niet handelen: dat is heel moeilijk. Ik vind dat enorme winst, dat we dat nu anders aanpakken.”

### **Ook andere teams**

Na haar aanvankelijke bedenkingen is Margreth helemaal om. Werken vanuit oprechte interesse voor de bewoner heeft de toekomst. Na Juliana-4 en Juliana-3 zullen ook andere teams meegenomen worden in de vernieuwing.

“Mijn geluk is, dat ik voldoende personeel heb. Onder druk val je heel snel terug in de pure verzorging, wassen en eten geven; dan ben je blij als je daar al aan toekomt. Iedereen wil graag in Juliana werken. Ik zet op maandag een vacature uit voor een Verzorgende Niveau 3 IG en ik heb op vrijdag een sollicitant. Dat is omdat het hier fijn werken is. Je hoeft ook alleen maar te solliciteren als je het verschil wilt maken. Net dat stapje meer doen, die oprechte interesse tonen. Als je alleen komt omdat de hypotheek betaald moet worden, is er hier geen plek voor je.”

### **De grenzen verleggen**

“Ik zit al heel lang in de verpleeghuiswereld, maar ik denk: wat is er veel veranderd en wat gaat het hard de laatste tijd. Ik liet me óók beperken door de geschreven en ongeschreven regels. De beweging, de vernieuwing, het praten erover, de inspiratiebijeenkomsten hebben bij mij ook een verandering teweeg gebracht. Het verrast mij elke keer weer hoe we de grenzen verleggen – en dat is alleen maar goed.”



Hans van Amstel, bestuurder Warm Thuis

## **“Sinds 1 februari hebben we een fieldlab Verzorgende IG in de Dementiezorg.”**

In de eerste editie van Zicht op Vernieuwing sprak ‘bestuurder’ (hij heeft zelf een hekel aan het woord) Hans van Amstel zijn grote waardering voor zijn medewerkers. Helemaal uit zichzelf hielden zij ‘de magie’ in stand van de kleinschalige zorginstelling uit Noord-Holland. Daarmee belichamen zij eigenlijk het gedachtegoed dat Warm Thuis en Hans van Amstel zo graag verbreiden. “In onze missie staat dat we onze visie en werkwijze willen uitdragen.” Hoe gaat het een jaar later met Warm Thuis? En wil het een beetje lukken met die zendingsdrang?

### **Visie en werkwijze aan de man brengen**

Hans van Amstel, als altijd enthousiast: “Ik durf wel te zeggen: het gaat heel erg goed. Het was zoeken hoe we onze visie en werkwijze goed aan de man kunnen brengen. Dat hebben we op heel veel manieren geprobeerd. We zijn in gesprek gegaan met bestuurders van de grote zorginstellingen om ons heen. We werken aan nieuwe vestigingen. En samen met onze collega’s van de Reigershoeve hebben we die prachtige video gemaakt: Mooi Werk. Die film kwam onder ogen van Tius Zweep, de opleidingsmanager van het ROC in Alkmaar. Hij zag wat er gebeurde en dacht: dit is hoe ik mijn leerlingen in de dementiezorg op wil leiden.”

### **‘Fieldlab’**

Waarschijnlijk had Tius niet kunnen bevroeden hoe snel zijn wens werkelijkheid zou worden. Net zomin als Hans van Amstel verwacht had dat een van zijn doelen – het ontwikkelen van een nieuwe manier van opleiden – nu ineens binnen bereik kwam. In vier maanden tijd werd een ‘fieldlab’ opgezet, waarin verschillende organisaties samenwerken aan een nieuwe vorm van onderwijs.

### **Drie zorginstellingen en twee ROC's**

“Sinds 1 februari hebben we een fieldlab Verzorgende IG in de Dementiezorg. Dat we dat voor elkaar gekregen hebben, vind ik echt geweldig. Samen met dat mega-grote ROC Alkmaar. Dat dat hierin meegegaan is! Kun je je voorstellen wat daarvoor nodig geweest is, zo'n instituut dat gaat bewegen; die hebben heel wat hobbels moeten nemen. Reigershoeve doet mee, en Woonzorggroep Samen. En nog zo'n grote opleidingsorganisatie, ROC Kop van Noord-Holland.”

### **Nieuwe opdrachten, gebaseerd op de praktijk**

“Vanuit onze visie en werkwijze hebben we voor de leerlingen volledig nieuwe opdrachten gemaakt, gebaseerd op de praktijk. De eerste twee maanden staan helemaal in het teken van kennismaken. Dan is de opdracht bijvoorbeeld: observeer een dag een bewoner en benoem vijf momenten waarop je zag dat hij gelukkig was of het fijn had. Of: ga in gesprek met de familie om meer te weten te komen over zijn voorgeschiedenis. En bezoek zijn huis om te kijken waar hij vandaan komt. Dat volgt rechtstreeks uit ons idee dat je mensen moet kennen en in relatie moet zijn.”

### **Met elkaar de schouders eronder**

“Het was een hele zoektocht, maar ineens gaat het nu met een vliegende vaart. Natuurlijk moesten we eerst met elkaar op één lijn komen en waren er beren op de weg. Maar de sfeer is veranderd en iedereen denkt nu alleen nog maar in mogelijkheden. Blijkbaar moet er iets heel praktisch zijn om met elkaar tot vernieuwing te komen en de grote instellingen mee te krijgen. Niet in zijn algemeenheid in gesprek gaan over wat je voor elkaar kunt betekenen. Nee, je hebt een mooi praktisch onderwerp nodig, in dit geval een opleiding waar nieuwe mensen met een frisse blik zich aan verbinden. Dat blijkt een fantastisch initiatief te zijn om met elkaar de schouders eronder te zetten.”

### **Stroomversnelling**

“We zitten in een stroomversnelling. Twee andere grote instellingen in onze directe omgeving hebben ook belangstelling. Dan sturen we ze de inhoudelijke stukken op en dat vinden ze zó mooi. Dat kunnen

we bijna een-op-een gebruiken, zeggen ze dan.

Ja, blijer kun je me niet maken. Het is ook alsof de concurrentiegevoelens tussen de verschillende opleidingsorganisaties ineens weg zijn. We vinden dat alle informatie gewoon het land in moet en beschikbaar moet zijn. Alle stukken staan op de site van Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg. Ja, ik ben heel erg verrast.”

“En hoe het verder met Warm Thuis gaat? Lees nog even het artikel van vorig jaar terug, want alles is nog helemaal hetzelfde: het is heerlijk om hier te werken.”



Eva van Zelm, projectleider ‘Van Regels naar Relaties’ bij Topaz

## **“Ze hebben met elkaar een heel bijzondere ‘eigen wijsheid’ ontwikkeld.”**

“We moeten onszelf de tijd gunnen om te knoeien en te rommelen. Je kunt niet leren zonder te experimenteren.” In de eerste editie van deze publicatie benaderde Eva van Zelm, betrokken bij de Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg bij Topaz, de vernieuwing bij pilotlocatie Munnekewij nadrukkelijk als een leerproces. Hoe is het nu met dat proces? En heeft dat experimenteren ook resultaat gehad?

### **Niet teruggevallen in oude patronen**

“Ik heb het weleens over dynamiek als doel op zich. Ik kijk niet zozeer naar specifieke resultaten, maar meer naar het ontstaan van de juiste dynamiek, wetende dat daaruit vanzelf dingen ontstaan. Zoiets is er gebeurd bij Munnekewij; misschien niet bij iedereen, maar wel bij zoveel mensen dat er op die locatie echt iets veranderd is. Vorig jaar constateerde ik zoiets als: ‘het’ is al gaande. Dat is alleen nog maar sterker. Ten tijde van ons vorige gesprek was ik nog heel actief in Munnekewij. Ik kom er nu steeds minder, maar er gebeurt meer. Een paar maanden geleden hebben we in onze projectgroep op een rij gezet, wat er allemaal op gang gekomen is. Je voelde de trots groeien: dat hebben we toch maar mooi gedaan. Die trots wilden we ook laten ervaren door de medewerkers. Tijdens een soort ‘complimentenlunch’ hebben we elkaar toen verteld wat wij zagen gebeuren. Een van de dingen die ik top vond, was dat aan aantal medewerkers constateerde dat ze, ondanks het feit dat het ontzettend druk was, toch niet teruggevallen waren in die oude patronen van rennen en handelen op de automatische piloot. Maar dat ze elkaar bleven bevragen en uitdagen: waarom doen we dit, en waarom doen we het op deze manier?”

### **Een bijzondere ‘eigen wijsheid’**

“Net had ik ook weer een leuk gesprek. Daarin werd gezegd: het lijkt alsof dingen die vroeger níet de bedoeling waren nu zelfs ondersteund worden. Het voorbeeld dat daarbij aangehaald werd, was het uit eten gaan met een bewoner. In het verleden kon dat niet – hebben ze ooit eens iemand zo ongeveer stiekem ontvoerd om dat toch te doen. Nu is daar gewoon ruimte voor en staan mensen ervoor open. Ze hebben met elkaar een heel bijzondere ‘eigen wijsheid’ ontwikkeld. Dat zegt mij ook weer iets over wat eigenaarschap nou eigenlijk is.”

### **Inrichten van het leerproces op andere plekken**

Wat we deden in Munnekewij had nog een heel erg zoekend karakter. Op die manier hebben we heel veel gevonden waarmee we verder kunnen. Op dit moment bekijken we hoe we dat breder door kunnen zetten in Topaz. Mijn uitgangspunt is, dat mensen pas leren als ze kúnnen leren; het leerproces is zó nuttig. We moeten het dus hebben over het inrichten van het leerproces op andere plekken – op plekken in de hele organisatie, tot in de top. Want als ergens die ‘eigen wijsheid’ zoals in Munnekewij ontstaat, kun je erop rekenen dat er allerlei vragen komen richting P&O, de financiële afdeling, noem maar op. Ook daar moeten ze dan zo’n soort ‘eigen wijsheid’ ontwikkelen en zichzelf vragen gaan stellen: wie zijn wij binnen Topaz, hoe doen we ons werk, wat werkt en wat niet? En dat steeds in gezamenlijkheid, want navelstaren met je eigen clubje brengt niks tot stand.

### **Niet zomaar kopiëren**

Wat er ontstaan is bij Munnekewij, kun je niet zomaar kopiëren. Dat hele verbredingsvraagstuk naar andere locaties, teams en afdelingen, gaat dus ook om de vraag: hoe leren mensen nu eigenlijk? Hoe ontwikkelen ze hun eigen wijsheid? Wat is er nodig om die lerende dynamiek te laten ontstaan? Dat is hetgeen waar we nu mee stoeien.”





Sander Verschure, coördinator Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg bij Surplus

## **“Dit is voor ons de eerste serieuze poging om de vernieuwing echt te verbreden.”**

In 2018 startte Surplus op twee pilotafdelingen met vernieuwen. Maar niet door een projectplan te maken, volgens Sander Verschure, coördinator Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg bij Surplus. In plaats daarvan werd de teams gevraagd wat zij nu wilden, en wat het voor hén betekende om te werken vanuit ‘Zie Mij’, een thema dat Surplus eerder geformuleerd had met een diversiteit aan betrokkenen en ondersteund door lectoren van de Breda University of Applied Sciences (BUAS). Wat er vervolgens binnen de pilotafdelingen gebeurde, blijkt inmiddels genoeg houvast te bieden om de vernieuwing groter aan te pakken en verder te brengen in de organisatie.

### **Niet zomaar uitrollen**

De vernieuwing zomaar ‘uitrollen’ kan niet, daar is iedereen het eigenlijk wel over eens. Maar hoe dan wel? “Daar hebben we iets voor in gang gezet waar ik erg enthousiast over ben.” Dat ‘iets’ ontstond vanuit een hernieuwd contact met de mensen van BUAS. Zij kwamen met inspirerende ideeën over de wijze waarop je bij medewerkers die vaardigheden aan zou kunnen boren die nodig zijn om te vernieuwen volgens de eerder uitgezette lijn.

### **Vijf talenten**

“Er zijn vijf ‘talenten’ benoemd die goed passen bij ‘Zie Mij’: waarden, designen, bevrijden, integreren en genereren. Kort gezegd betekent waarden dat je voor de vernieuwing vooral kijkt naar wat er wél werkt en dát verder brengt. Bij designen heb je het over de vraag hoe je snel tot concrete oplossingen komt. Bevrijden staat voor het bieden van heel veel perspectief en het losmaken van de bevoegdheid die

daarmee samengaat. Integreren gaat over het zoeken naar kleine interventies die een groot kunnen effect hebben; hoe je die herkent en hoe je daar iets mee kunt doen. En genereren heeft te maken met hoe je aan dit alles leiding, en dan heb je het vooral over persoonlijk leiderschap.”

### **Dwarsdoorsnede van de hele organisatie**

“Rondom deze talenten zijn we nu een ‘Expeditie’ begonnen. Daaraan doen twintig medewerkers mee, een dwarsdoorsnede van de hele organisatie: verzorgenden, verpleegkundigen uit de thuiszorg, welzijnswerkers, maatschappelijk werkers, financials, HR-mensen, alles door elkaar. Tot en met september hebben we vijf ‘tweedaagsen’ waarin telkens één talent centraal staat. Tussendoor krijgen de ‘Expeditleiders’ allerlei vormen van ondersteuning, bijvoorbeeld van coaches, om met hun achterban, hun team, één talent verder te ontwikkelen.”

### **Het hele systeem niet in één keer veranderen**

“We zijn aan het ontdekken. In september denken we veel meer een gevoel te hebben van wat we met deze aanpak kunnen bereiken. Als het echt andere perspectieven heeft gebracht, dan kunnen we het nog een paar keer doen. De huidige groep is een dwarsdoorsnede van Surplus, maar het zijn maar twintig mensen. Als die allemaal min of meer één team aansturen, dringen we door tot twintig teams. Maar we hebben binnen Surplus 3.000 medewerkers en evenveel vrijwilligers; er is nog wel een weg te gaan. Je kunt het systeem nu eenmaal niet in één keer veranderen, en het systeem is ook niet in één keer veranderd. Als Expeditleider kun je dus te maken krijgen met mensen die lang niet zo ver zijn als jij; daar moet je mee om kunnen gaan. Maar hoe dan ook, dit is voor ons de eerste serieuze poging om de vernieuwing echt te verbreden.”





In gesprek met: Clemens van den Berg van Volckaert, locatie Oosterheem

# Volckaert

“Als mensen iets leuk vinden,  
komt er zoveel energie vrij.”

**“Waarom laat je je niet opsluiten in dat glazen huis? Dat levert misschien meer op dan je salaris.” Het was natuurlijk een dwaze suggestie, die een collega van Clemens van den Berg deed. Met het ‘glazen huis’ werd het kantoor bedoeld waar hij en zijn collega Mieke Moorman-Stuuten hun werk doen, als ze tenminste niet elders in het verpleegtehuis te vinden zijn. Maar wat begon met een grap, eindigde als een groots evenement in de aanloop naar de Kerst van 2018. De met verdiepingshoge ramen uitgevoerde kantoorruimte op de begane grond van Volckaert-locatie Oosterheem werd overgenomen door de lokale radio. En Clemens en Mieke lieten zich geheel in stijl een week lang opsluiten in het ‘Glazen Heem’ om geld op te halen waarmee de meest uiteenlopende wensen vervuld konden worden.**

### **ICT-crisis**

Terwijl Mieke in het Glazen Heem achterblijft om de stroom van verzoekplaatjes en bezoekers in goede banen te leiden, vertelt Clemens in de coulissen over zijn ervaringen met de beweging Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg. “In januari 2017 werden we getroffen door een ernstige ICT-crisis. Zes weken lang zaten we helemaal zonder apparatuur. De telefooncentrale, DECT-telefoons, alarmeringssystemen, de toegang tot Caress: alles lag plat. Contact met elkaar onderhouden zoals we gewend waren, was niet meer mogelijk. We konden niet mailen, niet bellen. We zijn dus weer begonnen met ouderwetse nieuwsbriefjes, rondgebracht door een bode. En drie keer per dag kwamen we met een soort crisisteam bij elkaar. Belangrijk, want de zorg moest door, ook zonder zorgdossier.”

### **Alles ging door**

Een nachtmerrie zou je zeggen, in een tijd waarin technologie steeds meer het leven dicteert. Maar zo rampzalig bleek deze ICT-crisis niet. “Het bijzondere was, dat alles gewoon doorging. Er gingen geen mensen weg, er gingen geen mensen dood. Iedereen deed vanzelf wat er nodig was om de bewoners de benodigde zorg te geven.”

### **Tijd over**

Uiteindelijk werd ook deze crisis bezworen. Maar in de zomer wachtte Oosterheem een volgende uitdaging. Nu was het een fors oplopend personeelstekort dat alles van het team vroeg. “Met zijn allen hebben we toen een simpele afspraak gemaakt: niemand van de afdeling af, alle uren die we hebben besteden we aan de zorg! Er ging een zucht van verlichting door het team ...” Activiteiten die niet rechtstreeks met de zorg te maken hadden, werden geschrapt. “We hebben hier iets van 23 aandachtsvelden. Daar zijn commissies voor, er worden vergaderingen voor georganiseerd, bijeenkomsten, allerlei overlegvormen. Daar moesten onze mensen alsmaar heen. Daar zijn we mee gestopt. En ineens was er tijd over!”

### **Niet praten maar doen**

In die periode werd Clemens ook benaderd door Rob Jonkers, een actief lid van de cliëntenraad en mantelzorger voor zijn zus in Hogepad. Die had contact gehad met mensen van Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg. “Dat is iets voor ons, zei hij. Hij wist niet dat wij al in de cirkel zaten, maar eigenlijk net van plan waren daar uit te gaan. We waren al langere tijd bezig met het thema eigenaarschap en het teruggeven van de regie aan de bewoners. In de Beweging ging het nog erg over regeltjes, dat vonden we niet zoveel energie geven. Mieke en ik zijn meer van: niet praten, maar gewoon doen. We zagen de toegevoegde waarde dus niet zo, en wat wij deden vond ik eigenlijk ook niet zo heel erg radicaal.”

## **“Het denken over tijd veranderde.”**

### **Melkkrukje**

Wat Clemens dán radicale vernieuwing vond? Met zijn ervaring van de voorgaande maanden had hij daar wel een beeld van. “Alle computers weg, de teampost dichtspijkeren en op de afdeling melkkrukjes neerzetten. Als je ziet hoeveel tijd die computerbusiness kost; tijd die we niet aan de zorg kunnen besteden. En hoe vaak we daardoor in de teampost moeten zitten en geen aandacht hebben



# Eigenaarschap en kwartiermakers

Volckaert was een van de koplopers in Waardigheid en Trots. Al sinds 2012 werkt het aan een cultuur en organisatie waarin de vraag van de cliënt leidend is. Regie en ‘eigenaarschap’ van de cliënt moeten zoveel mogelijk behouden blijven. Dit eigenaarschap houdt in dat cliënten invulling kunnen geven aan hun leven volgens hun eigen wensen en behoeften. De cliënt is immers ‘eigenaar’ van zijn eigen leven en zijn eigen verhaal. Bij de veranderingen hoort ook het instellen van een ‘kwartiermakersoverleg’. Dit vervangt het traditionele managementteam. Hierin zit een dwarsdoorsnede van de organisatie: cliënten, bestuur, artsen, medewerkers van verzorgenden tot ondersteunende diensten – iedereen kan actief invloed uitoefenen en zich daardoor ‘eigenaar’ gaan voelen van het beleid. Het bestuur neemt nog wel de belangrijkste besluiten, maar de kwartiermakers hebben een belangrijke stem.

voor de bewoners. Vandaar dat melkkrukje. Als je gaat melken, ga je op je gemak bij de koe zitten tot je klaar bent. Dan pak je je krukje op en ga je naar de volgende. De bewoners verdienen minstens zoveel geduld en aandacht. Het zijn geen koeien, en dat krukje is er ook niet gekomen, maar je begrijpt wel wat ik bedoel.”

## Zelfstandig en volwassen

Radicaal of niet, het was precies wat hij samen met Mieke kon gaan doen. Niet met de hele locatie, maar met één team op één afdeling. “Hogepad heeft 34 bewoners en was van oorsprong somatisch. Inmiddels is het een mix van PG en somatisch. Het team varieert van zo’n 35 tot 40 medewerkers. Het had al bewezen heel zelfstandig en volwassen te zijn. In die drukke zomer besloten ze zelf dat er gewoon geen vreemden op de afdeling zouden komen werken, en dat ze heel het zomerrooster zelf in gingen vullen. Dat is ze op

twee avonden na gelukt. Die gaan dus echt ergens voor staan. Met dát team, heb ik gezegd, durf ik wel radicaal te vernieuwen.”

## Vrije ruimte

Hoewel het team al langer samenwerkte, organiseerde Clemens eerst een kennismakings-bijeenkomst. Hij vroeg iedereen een voorwerp mee te nemen, dat iets uit hun leven symboliseerde. “Dat werd heel bijzonder. Naar aanleiding van de voorwerpen gingen de mensen over zichzelf vertellen. Uit al die verhalen kwam één gedeeld thema: ‘vrije ruimte’. Dat begon met werk en privé in balans houden, maar het ging vooral over ruimte hebben om dingen te doen waar je een goed gevoel bij krijgt en die je iets opleveren. De een had loopschoenen bij zich, de ander een tennisbal of schildersezel. Wat je echt leuk vindt, geeft energie. Als het zo werkt, vroegen we ons toen af, hoe kun je die vrije ruimte dan in het team en op de afdeling creëren?”

## Aandacht en welzijn

De sleutel bleek voor een deel te liggen bij het wegnemen van de administratieve druk en andere verplichtingen die niet direct met zorg en welzijn te maken hebben. Zorgleefplannen en aandachtsvelden werden losgelaten, net als in de voorgaande zomer. “Al heel snel kwamen zes tot acht uur vrij om andere dingen met de bewoners te gaan doen. Ik heb gezegd: besteed die vrije ruimte zoals je zelf wilt. Koffie drinken? Boodschappen doen? Ga je gang maar. Daardoor kregen we een nieuwe dynamiek op de afdeling, en het gevoel: dit is gewoon leuk om te doen! Het denken over tijd veranderde, mensen kregen in de gaten hoe geforceerd we daarmee omgingen. Er kwamen fantastische dingen uit voort, waarin aandacht en welzijn nu eindelijk wel eens op de eerste plaats stonden.”

## Wederkerigheid en gelijkwaardigheid

De voorbeelden die Clemens noemt, zijn niet per se spectaculair, zegt hij zelf. Zo informeerde een bewoner bij de verzorgende die haar aankleedde hoe laat ze begonnen was en of ze geen honger had. Wilde ze niet een boterham mee-eten? Voorheen was daar geen sprake van geweest, maar even later zaten bewoner en verzorgde genoeglijk samen te ontbijten.



## Impuls voor vernieuwing: 'casus Jonkers'

Zoals bij veel zorgorganisaties die in een proces van vernieuwing zitten, heeft ook bij Volckaert de persoonlijke inbreng van één persoon veel in beweging gezet. Clemens van den Berg noemde mijnheer Rob Jonkers al als degene die hem weer op het spoor zette van de beweging Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg. Jonkers (82 jaar oud) is lid van de cliëntenraad van Oosterheem en de centrale cliëntenraad van Volckaert. Bovendien is hij mantelzorger voor zijn vijf jaar oudere zus die in Oosterheem op de afdeling Middenpad woont. Toen zij steeds meer probleemgedrag ging vertonen, werd in een multidisciplinair overleg voorgesteld haar onder te brengen op de gesloten afdeling Lagepad. Maar Jonkers was duidelijk. "Dat gebeurt niet", had hij gezegd. "Hoe ik het oplos, weet ik niet, maar 'opgesloten' wordt ze niet." Zijn stelligheid zette nogal wat in gang. De vraag hoe je het belang van een cliënt werkelijk centraal stelt, werd ineens zeer urgent. Hoe reageer je op de wensen van familie en mantelzorgers? Hoe ver ga je als organisatie om aan een wens als deze tegemoet te komen? Welke positie neem je in ten opzichte van zorgprofessionals en behandelaren als die een heel andere visie hebben dan de cliënt of diens vertegenwoordiger? In dit geval werd mijnheer Jonkers wens ingewilligd. Medewerkers van Middenpad, van oorsprong vooral een somatische afdeling, kregen aanvullende scholing over dementie, ervan uitgaande dat zij meer bewoners als de zus van mijnheer Jonkers zouden krijgen. Mijnheer Jonkers zelf geniet nu iedere ochtend een licht ontbijt met zijn vijf jaar oudere zus, bezoekt haar enkele keren per week ook 's middags en heeft nog meer mantelzorg geregeld. En bij Volckaert als organisatie is extra sterk het besef doorgedrongen hoe belangrijk het is om voor ieder individu eigen afwegingen te maken en daarbij niet te kijken naar problemen, maar naar mogelijkheden.

"Het gaat niet om die boterham. Wat veel belangrijker is, is dat die bewoner ook weer waarde krijgt. Het idee: ik beteken iets voor een ander. Wederkerigheid en gelijkwaardigheid in het contact, dat doet zoveel voor mensen." Een andere medewerker moest naar een vergadering, maar ging liever fietsen met een bewoner. "Ik zeg: maak een keuze, maar vertel me wel wat het je opgeleverd heeft. Zag ze tijdens dat fietsen heel nieuwe aspecten van die mijnheer; dat hij zijn dochter zo weinig sprak, en hoeveel pijn hem dat deed. Daar kun je wat mee doen, dat zijn heel andere contacten dan we gewend waren."

### De rest meekrijgen

Natuurlijk bleef de andere manier van werken niet beperkt tot Hogepad. Al snel werd de hele organisatie erdoor geraakt. Het loslaten van de zorgleefplannen alarmeerde de administratie. Het zorgkantoor trok aan de bel over de financiering. "We kregen de GGD op bezoek; die zochten de controlelijstjes van de koelkasten, maar die hadden we niet meer. En een arts wilde dat we bij een bewoner drie keer per dag de bloeddruk gingen meten. Kom het maar lekker zelf doen, heb ik gezegd. Wij gaan dat lijstje niet meer aanleveren. Dat vind ik zelf nog wel het lastigst: hoe krijg je de rest mee? Neem de ondersteunende diensten. Die werken heel erg vanuit hun eigen systemen. Ik begrijp het wel: er moet eten aangeleverd worden, er moet vuile was weg. Dat moet vooral efficiënt en praktisch. Maar als een bewoner vraagt of ze het toetje bij het raam kan eten, vijftien meter verderop, dan is de eerste reactie: dat ga ik even overleggen met mijn collega's. Waarom zeg je niet gewoon ja? "Ja maar, dan hebben we straks vijftig man bij het raam." Nou, en? Dan zit onze keuken verkeerd! Er zijn heel veel beren op de weg."

### Gewoon één A4

Nu was het met het team in eerste instantie ook zoeken, ondanks de zelfstandigheid die het eerder getoond had. "Iedereen benaderde het werk vanuit zijn functie, rol, taken, verantwoordelijkheden. En dan laat je ineens de zorgleefplannen los. Hoe blijf je dan op de hoogte van specifieke dingen die de bewoner aangaan? Ik wilde niet terug naar zo'n Caress-systeem met tachtig pagina's en tabbladen en al dat soort dingen. Gewoon één A4 met iemands





belangrijkste waarden, simpel in een paar zinnen de zorgafspraken die je met elkaar maakt en daar een handtekening onder. Dus ik kijk nog even naar het profiel van Caress, staan daar zes vragen. Nou, zeg ik, dit zijn ze, daar staat alles in. Waarom nog meer? Een valformulier, een hygiëneformulier? Er is nog nooit een familielid geweest dat vroeg naar het zorgleefplan, maar wel: hoe is het met mijn vader? Dan zeg je toch niet: kijk maar in het plan? Dan vertel je over vader en hoe het met hem gaat.”

## “Wederkerigheid en gelijkwaardigheid in het contact doet zoveel voor mensen.”

### Praktijkgestuurd leren

De nieuwe manier van werken deed Volckaert inzien dat het bestaande onderwijs daarop niet aansluit en leidde tot een initiatief voor een andere onderwijsvorm. “We zijn begonnen met praktijkgestuurd leren. Drie leerlingen die een reguliere opleiding doen voor Verpleegkundige of Verzorgende niveau 3 IG hebben we de afdeling opgestuurd met de opdracht: ga maar ontdekken. We noemen ze de groene tornado, want ze brengen zoveel energie mee. Ze moeten alles zelf uitvinden. Met wie loop je vandaag mee? Wat wil je zien? Heeft een bewoner een rollator? En wil je weten waarom of wie dat bepaalt? Zoek het maar uit. Ook dat was moeilijk in het begin, want hun opleiding was nog gewoon traditioneel. Hier gingen ze per dag hun eigen leerdoel bepalen.”

### Van normatief naar narratief

Het woord ‘vertellen’ komt vaak terug in Clemens’ relaas. Het past bij Oosterheems streven de omslag te maken van normatief naar narratief, van ‘meten’ voor managementrapportages en ‘benchmarks’ naar het delen van verhalen. Juist dat laatste houdt de aandacht bij de bewoner en diens welzijn. “We leggen nu voor iedere bewoner vijf waarden vast. Waar draait het om, wat maakt een dag voor deze bewoner tot een goede dag? Waar we naartoe willen, is dat medewerkers drie keer in de week een verhaal

noteren over hun interactie met een bewoner en wat dat heeft opgeleverd. Dat komt nog niet zo uit de verf; het is moeilijk om niet terug te vallen in het medisch model van rapporteren. We hebben ook CZ hier uitgenodigd. Vertelden ze dat er helemaal geen handtekening meer nodig is voor elke verandering in een zorgleefplan. Als er maar heldere afspraken op papier staan over de zorg die je biedt. Hoe je dat verder vormgeeft, laten ze helemaal aan ons over. Was dat ook gelijk opgelost.”

### Niet behandelen, maar waarden en zingeving

Ook van behandelaars zou Clemens graag een meer narratieve opstelling zien, om daarmee een betere aansluiting te krijgen op de zorg die in Oosterheem gegeven wordt. “Artsen hebben van oudsher heel veel macht vanuit het medisch denken. Ik zie dat die groep vaak nog heel erg denkt vanuit het consult en daar ook mee worstelt. Zo van: er is een vraag, daar moet ik naartoe, daar ben ik verantwoordelijk voor en dan handel ik. Breng me nu eens in contact met een verpleeghuisarts die juist dat narratieve ‘ademt’. Die een gesprek aangaat met een bewoner; dan haal je veel meer op dan in een consult. Niet bezig zijn met behandelen, maar met waarden en zingeving. Anders blijf je in dat medisch model zitten. Het gaat niet om dat pilletje en die wond. Het gaat om de vraag of het wel zinvol is om dat pilletje nog te geven en of je die bewoner wel naar het ziekenhuis moet sturen voor een fotootje. Bespreek dát, met de bewoner en met de familie. Waarom nog een fysiotherapeut en een diëtiste inschakelen? Waarom deelnemen aan zes activiteiten op een dag? Daar moeten we het met elkaar veel meer over hebben.”

### Op een narratieve manier kwaliteit toetsen

De verschuiving van normatief naar narratief, zoals Clemens het noemt, roept vragen op waar hij ook zelf nog geen antwoord op heeft. Een inspectiebezoek dat kort voor het gesprek in het Glazen Heem plaatsvond, is aanleiding die vragen ter sprake te brengen. Hoewel op de gedachte erachter weinig aan te merken is, zet Clemens onder andere vraagtekens bij het observeren op afstand. “Het levert een enorme spanning op, voor de bewoners en voor de medewerkers. Ik begrijp dat je wilt monitoren wat er gebeurt, maar waarom zo? Ga met die bewoners in

gesprek. Ga gewoon aan tafel zitten en eet mee. Haal hun verhaal op, vraag hoe het is om bij ons te zijn. Dat is voor Mieke en mij heel erg zoeken: hoe kun je kwaliteit beoordelen als je al het normatieve los zou laten? Hoe kun je op een narratieve manier kwaliteit goed toetsen? En hoe zou de Inspectie daarnaar kijken, als je misschien een minder wetenschappelijke aanpak volgt, maar wel elementen toe kunt voegen die uiteindelijk rechtdoen aan de wijze waarop wij met de mensen omgaan?”

**“Je mag zelf beslissen, als je maar vertelt wat je oplevert.”**

#### **Anders doen**

Clemens moet weer terug naar het Glazen Heem. Het is een komen en gaan van bezoekers. In de hal galmt een koor over stille nachten en dennenbomen. De dienstdoende DJ start maar weer eens een evergreen in. Oosterheem bruist. “Als mensen iets leuk vinden, komt er zoveel energie vrij. Kijk en luister maar. We geven mensen echt heel veel ruimte. Vrije ruimte. Je mag zelf beslissen, als je maar vertelt wat het je oplevert. Dat voelen mensen. Op Hogepad hebben ze eigenlijk niet meer van zichzelf in de gaten hoe anders ze al werken. Dit is waarom we het vak zijn ingegaan, zeggen ze.”

“Onder druk dreig je altijd weer terug gezogen te worden in het systeem. Je moet het onderhouden en er energie in blijven steken. Af en toe heb je een Mieke en een Clemens nodig die er een beetje rebels tegenaan kijken. Dan zeggen we: zullen we het anders doen?”

## **De Beweging en persoonsgerichte zorg**

In alle voortgangsgesprekken komen mooie voorbeelden naar boven die duidelijk maken hoe deelname aan de Beweging helpt om persoonsgerichte zorg te leveren. Deelname zet aan tot reflecteren op eigen handelen en niets meer als vanzelfsprekend te beschouwen. Persoonsgerichte zorg is geen blauwdruk, maar daagt steeds weer uit om naar de eigenheid van de situatie en de mensen te kijken. Soms vraagt dat best moeilijke beslissingen. Ga je bijvoorbeeld in op iemands wens om heel weinig te eten en gewassen te worden? Als organisaties deze beslissingen weloverwogen nemen, met betrokkenheid van iedereen die ermee te maken heeft, dan helpt het als er steun is voor die beslissing. Deelnemers van de Beweging voelen die steun van elkaar en vanuit de relatie die we als Beweging hebben met de IGJ en zorgkantoren.





In gesprek met: de vernieuwers van Woonzorggroep Samen

# Woonzorggroep Samen

“Je wilt je meer ontplooiën als je de vrijheid hebt.”

**Toen teamleiders Esther de Boer en Judith de Ridder benaderd werden of ze met hun locaties De Zandstee en De Elshof wilden gaan vernieuwen, hadden ze daar eerst wel wat vraagtekens bij. Moesten zij dat nu wel doen? Waarom werden juist zij gekozen uit de zestien locaties die Woonzorggroep Samen rijk is? Maar toen hun teamleden vol enthousiasme reageerden op het voorstel, was de beslissing snel genomen. We gaan het doen! Al is het alleen maar als een voorbeeld en inspiratie voor de rest van de organisatie.**

### De gespreksgenoten

Het gesprek over de beweging Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg bij Woonzorggroep Samen vindt plaats in het restaurant van locatie Magnushof.

Aangeschoven zijn:

- Judith de Ridder, teamleider van De Elshof, pilotlocatie van Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg
- Angela Teekamp, verpleegkundige bij De Elshof
- Esther de Boer, teamleider De Zandstee, pilotlocatie van Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg
- Tineke Jansen, al achttien jaar met veel plezier verzorgende bij De Zandstee

### Thema's voor vernieuwing

Het initiatief om te vernieuwen kwam van de – inmiddels teruggetreden – voorzitter van de Centrale Cliëntenraad, Ruud Gooijer. Via het LOC was hij op de hoogte gebracht van de beweging Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg, vertelt Judith. Ruuds ideeën werden overgenomen en er werd een Regiegroep gevormd, waarin behalve de Raad van Bestuur ook Esther en Judith zaten. Tijdens een startbijeenkomst kwam de vraag op tafel: rondom welke thema's kunnen we de vernieuwing vormgeven?

**Esther:** “Daar zijn vijf mooie hoofdthema's uit voortgekomen: bureaucratie en administratielast; cliënt centraal, en dan met name in relatie tot de

ondersteunende diensten; de maatschappij betrekken en de leefwereld van de cliënt vergroten; vrijheid en veiligheid, en de 'olievlek', het verder doorgeven van het nieuwe denken in de organisatie. Deze thema's hebben we uitgediept tijdens een bijeenkomst in de vorm van een WorldCafé met van alles en iedereen erbij: managers, medewerkers, vrijwilligers, familie, maar ook de bureaus en het kinderdagverblijf. Aan de thema's hebben we doelen verbonden en daar weer acties voor bedacht: op een andere manier schoonmaken, zelf koken, minder rapporteren, eigen kleding dragen; totaal verschillende dingen.

Daarna zijn Judith en ik gaan 'speeddaten'. Binnen de organisatie hebben we gekeken welke collega een bepaalde actie in gang zou kunnen zetten. In een gesprek van een half uur hebben we deze mensen uitgelegd wat onze doelen zijn en gevraagd hoe zij daar een bijdrage aan konden leveren. Daarover hebben we duidelijke afspraken op papier gezet. Na een paar maanden zijn we gaan informeren hoe het ging en wat de voortgang was.”

In de Regiegroep zit ook de Raad van Bestuur. Als er actiepunten zijn die blijven liggen, kan de Regiegroep daar eventueel achteraan gaan. Dat gebeurde bijvoorbeeld toen er een discussie ontstond over een pinpas. Medewerkers van De Zandstee wilden zelf met de bewoners boodschappen kunnen doen. Dan moesten ze wel kunnen pinnen. Dat was echter niet gebruikelijk, en overleg met de afdeling Financiën gaf aanvankelijk niet het gewenste resultaat. Op zo'n moment is de Regiegroep er om de partijen bij elkaar te brengen.

**Esther:** “Uiteindelijk hebben we die pinpas gekregen. Maar het is wel het systeem waar we in zitten: het doorbreken van de cultuur kost tijd, veranderen is lastig.”

### Een situatie van bureaucratie

**Angela:** “Op het moment dat je als organisatie besluit te gaan werken vanuit de behoeften van de bewoner, geef je eigenlijk ook gehoor aan de medewerkers. Wie kiest voor de zorg heeft vaak een bepaalde 'drive'; je wilt het beste voor de bewoner en daar de meeste tijd aan besteden. Bureaucratie, starheid, regels: dat gaat ten koste van die bewoner.







Juist als je de vrijheid krijgt, voel je de beperking van bepaalde regels, van het elektronisch cliëntendossier, van formulieren en de manier waarop er naar veiligheid gekeken wordt. Vanouds waren we erg gericht op verzorgen en verplegen, maar het verandert als je zegt: de mensen wonen hier, dit is hun thuis; laten we dat als uitgangspunt nemen en echt kijken wat een bewoner nodig heeft. Dat roept allerlei vragen op. Bijvoorbeeld over veiligheid. Mag je risico's nemen als iemand zelf wil lopen, terwijl je weet dat hij of zij valgevaarlijk is? Hoe ga je om met een risico-inventarisatie, moet je je laten leiden door allerlei lijsten? Of ga je terug naar het gezonde verstand en kijk je naar de bewoner en waar deze behoefte aan heeft?

We komen vanuit een situatie van bureaucratie, waarin formulieren en afvinklijstjes als eerste kwamen, om je in te dekken voor als er iets gebeurt. Het is zeker belangrijk dat je verantwoording aflegt, maar het mag niet zo zijn dat het overgrote deel van je tijd opgeslokt wordt door een beheersmodel met invullijsten.”

**Esther:** “Via Caren Zorgt kan de familie meelesen in het zorgdossier. Daarin werd echt alles gerapporteerd. Op een gegeven moment hebben we gezegd: laten we nou alleen rapporteren wat belangrijk is voor familie en voor de collega die vanavond komt en het werk van je overneemt. De leuke dingen delen we op De Zandstee in een familie-app. Hierin plaatsen we bijvoorbeeld foto's van activiteiten die wij ondernemen. De familie is daar erg enthousiast over. Op die manier blijven de mantelzorgers op de hoogte en betrokken.

**Judith:** “Wij krijgen van familie wel eens terug dat er soms nog steeds erg veel gerapporteerd wordt. Dit blijft dus een aandachtspunt ...”

**Tineke:** “Een belangrijk verschil is dat we nu proberen het profiel van mensen vast te leggen, zodat je meteen weet wat er nodig is om een bewoner goed te benaderen.”

**Esther:** “Dat is waar het om gaat; dat we minder vanuit het medisch model en meer vanuit een

woonmodel en de wens van de bewoner werken. We proberen ook de arts en andere behandelaars daarin mee te krijgen. Een arts hoeft er niet altijd te zijn op een vaste dag. Die bel je als het nodig is. Net als de fysiotherapeut, de diëtiste of psycholoog. Zo gaat het thuis ook.”

## Vrijheid en veiligheid

**Judith:** “Het thema Vrijheid en Veiligheid heeft veel aandacht gekregen door de overgang naar de nieuwe Wet zorg en dwang. Daar hebben we vorig jaar in het kader van Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg een symposium over georganiseerd, met als sprekers vertegenwoordigers van Vilans en de IGJ. We vonden het nodig goed te bepalen waar we voor staan als het om dit thema gaat. We willen de bewoners vrijheid laten ervaren, maar niet ten koste van hun veiligheid. Per situatie moet je goed de afweging maken wat wel of niet kan, en niet iedereen over één kam scheren. Het is de bedoeling dat medewerkers de ruimte krijgen en nemen om de bewoner echt te zien en te kennen. Waar heeft de bewoner nu behoefte aan? Dit brengt soms risico's met zich mee, bijvoorbeeld als het gaat om valgevaar. Medewerkers moeten zich daar zelf ook veilig bij voelen, doordat ze weten dat ze gesteund worden door de organisatie. Je moet je keuzes wel altijd goed bespreken met de familie en afspraken duidelijk vastleggen. Daarvoor is met elkaar in gesprek blijven, de dialoog voeren, weer heel belangrijk.”

## “Juist als je de vrijheid krijgt, voel je de beperking van bepaalde regels.”

De keuze om meer vrijheid te bieden roept nieuwe dilemma's op. Neem het 'deurbeleid'. Misschien is het op slot houden van alle deuren het veiligst, maar het kan gezien worden als een té ingrijpende vrijheidsbeperking voor mensen die naar buiten willen en dat nog zonder grote risico's kunnen. Met sensoren en andere technologieën is het mogelijk een oogje in het zeil te houden. Maar wat als een bewoner met regelmaat zelf op pad gaat? Blijf je die

volgen en met kunst- en vliegwerk naar huis brengen? Is dat niet onevenredig belastend voor een team? Sluit je dan alle deuren maar weer? Of neem je het risico dat er iets misgaat voor lief?

Bij De Zandstee kregen ze te maken met zo'n situatie en dus ook met de dilemma's die hierdoor opgeroepen werden. De behandelend arts die eindverantwoordelijk was, wilde – om begrijpelijke redenen – het risico niet nemen, zelfs niet als de familie het wel aandurfde.

Want wat als mevrouw onder een auto kwam?

De casus werd voorgelegd aan de IGJ. Die gaat niet in op specifieke zaken. Toch kregen de zorgprofessionals veel vertrouwen door het antwoord: hoe je risico's gemotiveerd kunt nemen; en dat je binnen de regels voor vrijheidsbeperking de ruimte hebt vrijheid aan de cliënt te geven.

Judith: "Zoals wij het opvatten zei de IGJ: als jullie denken dat de cliënt er behoefte aan heeft om naar buiten te gaan en je de risico's bewust neemt, dan kan dat. Maar je moet het wel bespreken met de familie en de afspraken goed vastleggen. Zij vinden het ook belangrijk dat wij de cliënt zien en weten wat diens behoeften zijn."

### **Cliënt centraal**

'Vrijheid' speelt als thema niet alleen voor de bewoners, maar ook voor de medewerkers zelf.

Want hoe vrij ben je in je eigen handelen als je de cliënt centraal wilt stellen? Kan nu alles zomaar? Of zijn er beperkingen aan je 'bewegingsvrijheid'? En waar komen die beperkingen dan vandaan?

**Judith:** "Bij De Elshof zitten we wat verder van het centrum. We kunnen daardoor niet zo gemakkelijk onze eigen boodschappen doen en zouden graag zelf dingen willen kunnen bestellen. Maar er zijn voor heel Woonzorggroep Samen afspraken gemaakt met een leverancier. Als je dat aankaat in de Regiegroep, merk je dat 'nee' ook een antwoord is. Dat kan lastig zijn. Rationeel kan ik wel volgen dat het zo gaat. Maar we willen zoveel mogelijk aansluiten bij de behoeften van de bewoners. Die zijn gewend aan bepaalde producten. Wat wij nu doen is het vlees bij de lokale slager halen, en de plaatselijke bakker komt vers gebakken brood brengen."

Eerder werd al gesproken over het gebruik van eigen kleding, een actie die voortkwam uit het WorldCafé. Een mooi streven om dat in heel Samen in te voeren, en een aantal locaties deed dat ook.

## **“Het is fijn creatief te kunnen zijn, dat is de uitdaging van je werk.”**

**Judith:** "Bij De Elshof werken we in eigen kleding, je hoeft dus geen uniform meer aan. Dat gaat bij ons goed, omdat we als nieuwe locatie gestart zijn en dat meteen bij het begin ingevoerd hebben. Esther en ik dachten dat het mooi zou zijn om dat binnen de hele organisatie door te zetten. In onze ogen sluit dat meer aan bij het woonmodel."

Toen zij het idee voorlegden aan het MT, werd duidelijk dat er heel veel redenen kunnen zijn om een andere keuze te maken. Bestaande richtlijnen. Vragen over de kosten, want kleren slijten en worden vies. Persoonlijke voorkeuren. Twijfels over de hygiëne. De discussie of je als medewerker direct herkenbaar wilt zijn of niet. Het idee was dus veelbelovend, maar de praktijk bleek weerbarstig, en niet ieder team nam het initiatief over. Dat kan en mag.

**Esther:** "We hadden ook een speeddate met de manager van Schoonmaak en Hygiëne. Met haar hebben we afgesproken dat zij een pilot zou starten om te kijken of haar team bij het schoonmaken meer de wens van de bewoner centraal kon stellen. Waarom de bewoner niet vragen wat die zelf graag schoongemaakt wil hebben? De badkamer en wc moeten gebeuren, maar als iemand vroeger iedere week de koelkast deed, doe je dát en laat je de vloer een keer zitten. Je kunt de bewoner ook betrekken en kijken wat die nog zelf kan. 'Pakt u ook een doekje en doet ú de tafel'. En niet met zijn tweeën naar binnen gaan, maar alleen. Dan praat je eerder met de bewoner, en niet met elkaar, en je voorkomt het gevoel dat je binnen een kwartier weer weg bent. Dit wordt nu uitgerold in de hele organisatie. We hopen dat de bewoners daardoor tevredener zijn en het tegelijk leuker wordt voor de facilitair medewerkers."





De meeste keukens in de locaties zijn de afgelopen jaren gesloten, ook die van De Zandstee. Het eten wordt nu in Magnushof klaargemaakt. Niet alle bewoners waren daar even gelukkig mee.

**Esther:** “We hebben de kok voorgesteld dat hij één keer per maand bij ons komt koken en ook eens aan de bewoners vraagt wat zij nu eigenlijk willen. Op dit moment bekijkt hij hoe hij zijn proces aan kan passen. Bijvoorbeeld wel de rode kool al klaarmaken, maar de appeltjes pas op locatie toevoegen. Of in de zaal brood bakken met een broodbakmachine, voor de geurbeleving.”

**Judith:** “Voor de cliënten vinden we de geur van koken of bakken heel belangrijk. Jammer genoeg is op de grote locaties vanwege de brandveiligheid een oven niet toegestaan. Wat we nu doen, is kijken of we het verschil tussen wat er op het gebied van voeding gebeurt bij het kleinschalig wonen en in het verpleeghuis kleiner kunnen maken. Je kunt het ervaren als een beperking, maar ook als een uitdaging om een oplossing te vinden.”

### **De olievlek**

Een van de thema's die bij de start genoemd werden is 'de olievlek', het verspreiden van de vernieuwing binnen de rest van Woonzorggroep Samen.

**Judith:** “De olievlek blijft soms ingewikkeld.”

**Esther:** “We hebben het er regelmatig over met andere collega's, hoe we ons enthousiasme kunnen delen en hoe we van elkaar kunnen leren. Een jaar of twee geleden hadden we daarvoor de actie 'Vier je successen'. De bedoeling daarvan was dat alle teams aan elkaar presenteerden waar ze trots op waren en collega's gingen denken: dat is leuk, dat wil ik ook met mijn team! Dit jaar komt er een vervolg op. Eind maart zitten we met z'n allen in de bioscoop om naar elkaars successen te kijken. Hugo Borst is er ook bij als spreker.

Bij de vorige organisatie waar ik werkte, hadden we 'Jouw Baan, Mijn Baan'. De bedoeling daarvan was, dat je kon ervaren wat een ander voor werk doet. Dat doen we hier nu ook. Collega's die willen,

kunnen vier uur bij elkaar meelopen. Dat kan leuke ideeën opleveren voor je eigen afdeling. Maar je krijgt ook begrip voor waar de ander mee bezig is. ‘Jouw Baan, Mijn Baan’ wordt betaald uit het potje van Waardigheid en Trots. De Centrale Cliëntenraad had er zelfs een prijs aan verbonden. Als je bij een ander team een idee opgedaan had dat je afdeling over kon nemen, dan kregen allebei de teams 1.000 euro. Dat zou een jaar lopen, maar het wordt nu voortgezet.”

**Judith:** “Bij het bespreken van de olievlek kwam ook als punt naar voren: ‘doen wat je zegt, zeggen wat je doet’. Elkaar motiveren, flexibiliteit tonen, communiceren. We dachten: hoe kun je het gesprek binnen Woonzorggroep Samen op gang houden en zorgen dat medewerkers zich uitspreken en initiatief durven te nemen, ook als je ‘nee’ te horen krijgt? Toen hebben we ons een beetje laten inspireren door die kreten van ‘Omdenken’, en ‘Omdenkaartjes’ laten maken. Daar staan allerlei verschillende teksten op. ‘Binnen Woonzorggroep Samen zeggen we: Ja, en ... i.p.v. Ja maar, ...’ of ‘Alles kan tenzij ...’ en ‘Als jij het wilt, dan kan het’. Als nu dus iemand ‘nee’ zegt, pak je het kaartje erbij en kun je het gewoon bespreekbaar maken. Dat heeft hier ook overal op posters gehangen en zelfs op MT-niveau kwam het aan bod.”

**Esther:** “Daar hebben we weer een vlog over gemaakt en die aan alle teams laten zien. En we hebben overal kaartjes afgegeven. Zo is het verspreid.”

### **Creatief denken**

**Angela:** “Hoe ik het zelf als medewerker ervaar, is dat je je meer wilt ontplooiën als je de vrijheid hebt. Dan voel je de verantwoordelijkheid ook meer.”

**Tineke:** “Dat is voor mij ook zo. Vooral sinds ik de opleiding GVP (Gespecialiseerd Verzorgende Psychogeriatric - red.) heb gedaan. Je leert gewoon verder kijken, niet alleen naar wat níet kan. Ik heb ook een stukje Veder Methode gedaan. Het is fijn creatief te kunnen zijn, dat is de uitdaging van je werk. Ik werk al achttien jaar op De Zandstee, met plezier. En geen dag is hetzelfde. Voorheen zat dat creatief denken er ook wel in, maar tegenwoordig kan en gaat het op een relaxtere manier. Ik kan nu zeggen: ik ga met die

mijnheer contact maken en dan pas de ADL-zorg doen – wat een term ook, dat zeg ik thuis ook niet.”

**Esther:** “Je gaat leuke dingen doen, de mensen worden blij, je ziet dat dingen werken. Als je helemaal mee kunt gaan met de beleving van de bewoner, dan voelt het niet meer als werken.”

## **De Beweging en veiligheid en vrijheid**

Zorggroep Meander (Groningen), Woonzorggroep Samen (Noord-Holland) en De Leyhoeve (Noord-Brabant, Groningen) hebben in de afgelopen twee jaar bijeenkomsten georganiseerd om medewerkers handelingsperspectief te bieden op het gebied van veiligheid en vrijheid. Want hoe maak je per individuele bewoner en diens naasten afspraken over de vrijheid en veiligheid die bij hem of haar past? Hoe maak je de juiste afwegingen over de risico's die een bewoner loopt wanneer je vrijheid biedt? En hoe zorg je dat een medewerker zich vrij en veilig voelt om persoonsgerichte beslissingen te nemen over de vrijheid van bewoners? Door deze bijeenkomsten zijn de medewerkers meer mogelijkheden gaan zien en durven zij die ook te benutten. De inzichten die hieruit voortkomen zijn gedeeld met de andere organisaties in de Beweging.





In gesprek met: 't Zorghuus in Ysselsteyn

# 't Zorghuus

“Het bestuur hoeft niet betaald te worden, er is geen management; het geld gaat helemaal naar de zorg.”

**Het is inmiddels meer dan tien jaar geleden dat drie dames in de thuiszorg tot een gezamenlijke conclusie kwamen: het zou toch niet zo mogen zijn, dat mensen die al hun hele leven in Ysselsteyn wonen, daar juist in hun laatste jaren weg moeten? Dat kleine Noord-Limburgse dorp is altijd hun thuis geweest – en dat zou het tot het eind moeten blijven. En zo ontstond een zoektocht naar een oplossing voor een groeiende groep ouderen waarvoor in Ysselsteyn geen geschikte plek meer was.**



Edith Koonings

### **Zoektocht langs instanties**

Hun zoektocht bracht de dames langs diverse instanties, zoals de gemeente, zorginstellingen en de woningbouwvereniging. Daar werd afwachtend gereageerd op hun ideeën om in het dorp een woonvoorziening te creëren voor ouderen die niet langer meer in hun eigen huis konden wonen. Dat betekende: verhuizen naar Venray, en echtparen die na een huwelijk van decennia uit elkaar gehaald werden.

### **Stichting 't Zorghuus**

Maar wie werkelijk iets wil, geeft niet zomaar op. Na vijf jaar praten en lobbyen, boekten de initiatiefnemers dan toch nog een onverwacht resultaat. Het lokale bouwbedrijf Teunissen toonde zich bereid een pand in het dorp neer te zetten voor een kleinschalige woonvoorziening. Een groot aantal dorpsgenoten sloot zich aan als sponsor – hun namen zijn nog te vinden als ‘appeltjes’ in een appelboom die in de hal op de muur geschilderd is. Een stichting ging het gebouw van Teunissen huren, bewoners gingen weer huren van de stichting en de zorgkosten kwamen uit het PGB. Zie daar het ontstaan van Stichting 't Zorghuus, een kleinschalige woonvoorziening in het centrum van Ysselsteyn, met twee woningen voor mensen met dementie en één voor mensen met een verstandelijke of meervoudige beperking.

### **Gewoon goed geregeld**

Op 1 mei 2018 bestond 't Zorghuus vijf jaar. Al die tijd gaven Toos Brands en Thea Hendriks leiding aan 'Os Thuis' voor mensen met een beperking, tot Thea ziek werd en Lidwien Willems haar werk overnam. Edith

Koonings en Ruud Janssen runnen de woongroepen voor mensen met dementie en wonen samen in de bestuurderswoning die door slechts één deur gescheiden is van de rest van het gebouw. Een deur die regelmatig openstaat, zodat er nog wel eens spontaan een bewoner op bezoek komt. Geen punt, vertelt Edith. Hun levens zijn nu eenmaal vervlochten met 't Zorghuus. En ook dat is geen punt. Maar blijft er dan nog wel een privéleven over als je zo dicht op je werk woont? Dat valt allemaal best mee, zegt Edith. Het is gewoon goed geregeld in 't Zorghuus.

**“Zelf het dorp in, dat moet in veel gevallen gewoon kunnen. De weg kennen ze echt nog wel.”**

### **Allemaal familie**

“Doordeweeks draaien we diensten van acht tot vijf. 's Avonds zijn we vrij en 's nachts hebben we achterwacht. We hebben één nachtdienst voor de drie woningen, dat is heel goed te behappen. Maar mocht er iets zijn, dan worden we gebeld en zitten wij dichtbij. En gaan we op vakantie of een avondje uit, dan regel ik een medewerker uit het dorp voor de achterwacht. Dat kan, omdat we met heel veel vrijwilligers te maken hebben. Ook de bestuursleden zijn vrijwilligers. Dat is wel handig van Ysselsteyn – hier in het dorp is het allemaal familie.”

### **De bezetting ruimer houden**

Dat is ook meteen een groot onderscheid ten opzichte van talloze zorginstellingen die niet in zo'n luxepositie verkeren. 't Zorghuus drijft



## “Ik zou niet weten wat ik anders zou moeten doen.”

**Wendy Cornelissen is vanaf het begin een vaste waarde bij 't Zorghuus. Als verzorgende IG had ze 12,5 jaar bij een grote zorgorganisatie gewerkt in diverse functies, ook in een omgeving voor kleinschalig wonen. Maar door bezuinigingen kwam ze alleen te staan op zeven bewoners. Dat leverde zoveel stress op, dat ze besloot ander werk te zoeken.**

“Ik hoorde dat er hier een particuliere instelling zou komen. Meteen toen het kon heb ik gesolliciteerd, en nu wil ik nooit meer weg. Je hebt de tijd voor de mensen, er is altijd iemand beneden als je zelf boven bezig bent. Je hebt zelf veel meer rust, omdat je weet dat er iemand is die zich om hen bekommert, de krant voorleest of koffie zet. Daar straal je ook meer rust uit en de mensen voelen dat.

We hebben geen pauze. Dat is prima, omdat er toch wel rustige momenten zijn, waarop je met de mensen samen koffie kunt drinken. Dan ga ik erbij zitten, dat voelt helemaal niet als werk. Het voelt als een tweede familie. Je hebt thuis je gezin, en hier nóg een familie. Heel warm. De familie die hier rondloopt zorgt zelf voor dingen, ze zetten koffie, nemen lekkers mee; we hoeven ze niet te gaan bedienen. Met de families onder elkaar is het ook gezellig, ze zitten een beetje in hetzelfde schuitje, zeker de partners. En er zijn veel vrijwilligers die iets extra's doen. Soms komen de mensen wel twee keer op een dag in het dorp. Ook voor de vrijwilligers is het thuiskomen. Alles is bespreekbaar, iedereen wordt geaccepteerd, er zijn niet zoveel wetjes of regeltjes waar je je aan moet houden. Als ze komen, als ze tijd hebben, is dat prima, al is het alleen maar om de krant voor te lezen.

Wat scheelt: je hebt geen papierwerk. Geen zorgklapper die bijgehouden moeten worden, zorgdoelen die je moet halen. We hebben één klapper en daar staan alle bewoners in. Is er iets echt anders, dan wordt het opgeschreven. Ook als mensen genoten hebben van een activiteit! Er wordt wel eens een foutje gemaakt, niemand is perfect. Bij die grote instelling werd er dan meteen actie ondernomen; dan kwamen we er weer regeltjes bij, en formulieren en extra controles. Vervolgens ben je alleen maar bezig met formulieren. We hebben ook wel MIC- en MIP-formulieren, maar dat is vooral voor onszelf, zodat je zelf na kunt gaan hoe je zorgt dat het een de volgende keer niet meer gebeurt.

Het gaat heel vanzelfsprekend allemaal. Ik ben er voor de mensen. Dit is hun huis, niet dat van mij.”





voor een belangrijk deel op die grote schare vrijwilligers die het volkomen normaal vinden om een handje uit te steken. “We hebben op dit moment achttien bewoners met dementie en acht met een verstandelijke beperking. In één woning wonen twee echtparen en komen we dus op tien bewoners; één mevrouw zonder dementie is bij haar man ingetrokken en krijgt wat somatische zorg. Voor die achttien ouderen hebben we 28 parttime medewerkers; in totaal vijf verzorgenden en vier helpenden per woning, en verder huishoudelijke medewerkers. Per woning is altijd een verzorgende aanwezig. Het vinden van medewerkers is geen probleem; mensen willen hier graag werken. Omdat we heel veel vrijwilligers hebben, kunnen we de bezetting ruimer houden. Het bestuur hoeft niet betaald te worden, er is geen management; dus het geld gaat helemaal naar de zorg. Daardoor lopen we altijd met zijn tweeën. Als je helemaal alleen bent, dat vind ik nogal wat...”

### **Slofjes aan**

Deze omvang heeft 't Zorghuus natuurlijk niet altijd gehad. Het woord kleinschalig wonen krijgt een andere betekenis, wanneer je kijkt naar de periode direct na de opening. “We zijn gewoon begonnen. De eerste dag hadden we vier bewoners. Ik sliep ook bij ze. Had ik boven een slaapkamertje, deed ik slaapdienst. Voor vier bewoners ga je de nachtdienst niet inzetten. Als ze naar het toilet moesten, deed ik mijn slofjes aan en dan bracht ik ze. Dat heb ik een maand of twee gedaan. Toen waren er meer bewoners bijgekomen en hebben we de nachtdienst ingevoerd. Zo zijn we dat blijven doen. Iedere keer reageren op wat zich aandient.”

### **Binnen het uur geregeld**

Snel reageren doen ze bij 't Zorghuus ook als er een vraag binnenkomt die buiten de normale kaders gaat. “Een paar weken geleden belde er een zorginkoper. Of we geen thuiszorg boden. Nee, heb ik gezegd, dat doen we niet. Maar het was een noodgeval, een mevrouw hier om de hoek, en de thuiszorg zat potdicht, niemand kon zorg bieden. Dan mail ik de voorzitter, die belt terug, en binnen een uur is het geregeld en gaan we thuiszorg bieden. Dat was eenmalig, maar de vervolgvraag is dan natuurlijk: kun je hier structureel iets aan doen?”

### **Beginnen in ons eigen dorp**

Edith zelf heeft een lange historie in de zorg. “Ik kom uit de gehandicaptenzorg, heb lang in de psychiatrie gewerkt; daar liep ik wel vaker tegen dingen aan die ik niet vond kloppen. En ik heb even bij een verpleeghuis gewerkt, daar ben ik hard weggerend. Met Ruud had ik het er vaker over gehad, dat we iets in de zorg zouden willen doen, maar dan als zorgondernemer. We zijn eens bij de Herbergier wezen kijken, en bij een Thomashuis; dat is ook wel onze inspiratie geweest. Toen kwam dit voorbij. Mijn broer was toevallig projectleider bij de bouw – en toen zeiden we tegen elkaar: beginnen in ons eigen dorp waar we zijn opgegroeid, dat zou toch geweldig zijn! Uiteindelijk ben ik geen zorgondernemer geworden, ik ben in dienst van de stichting en het bestuur houdt zich bezig met het geld. Ik denk dat dat ook wel goed werkt. Zorgondernemers blijven ondernemers, die willen toch graag wat geld verdienen. Dat heb ik helemaal niet.”

### **Vooraf niet het verpleeghuis nadoen**

Edith had een duidelijk beeld van de richting die 't Zorghuus uit zou moeten. “Ik had de ervaring van het verpleeghuis: om 10.00 uur klaar zijn, van het papier werken, regels. Wat er daardoor heel erg in mijn hoofd zat: vooral niet het verpleeghuis nadoen, juist helemaal níet. Maar wel: kijken wat iemand wil of wat er nodig is. Wat scheelde, was dat Ruud niet uit de zorg kwam. Die heeft eerst een helpende-opleiding gedaan voor we begonnen. Hij had helemaal niks met dat verpleeghuisdenken.”

**“Vooraf niet het verpleeghuis nadoen. Maar wel: kijken wat iemand wil of wat er nodig is.”**

### **Zelf het dorp in**

“Ons uitgangspunt was dat mensen in hun dorp kunnen blijven wonen, dat je ze niet uit hun normale omgeving haalt. Dat ze, ook als ze hier wonen, nog gebruik kunnen maken van het verenigingsleven. Jeu-de-boulen, naar het zangkoor, kienen, dat soort dingen. Dat was de bedoeling, dat ze dat konden

Mia Michels, vrijwilliger bij 't Zorghuus

## “Voor mij betekent het: meer mens zijn.”



**Mia is onverbiddelijk als het tóch weer verkeerd gezegd wordt. “Mensen zitten hier niet. Ze wonen hier.” Uit de reprimande spreken respect en affectie voor de bewoners van 't Zorghuus. Ze komt hier op maandagmiddag en dinsdagochtend. Op zaterdagavond haalt ze de mensen op om naar de kerk te gaan. Eén keer in de maand zingen ze vergeten liedjes. “Ik ben gewoon betrokken bij mensen en dan eigenlijk bij oudere mensen die wat meer nodig hebben.”**

“Ik kom hier vanaf dag één. Toen ik van het initiatief voor 't Zorghuus hoorde, dacht ik: dat moet gebeuren. Ik deed al vrijwilligerswerk. In 1990 hadden mijn man en ik ons agrarisch bedrijf verkocht wegens gebrek aan opvolging. Vrijwilligerswerk zit ons in de genen; dat doe je gewoon. Al had je het nog zo druk op het bedrijf, wij deden vrijwilligerswerk. Zeker in de kleine dorpen is dat nodig, om die levend te houden. Dat vinden we heel normaal.

Ik had niks met dementie. Maar daar groei je in. Het is niet altijd even gemakkelijk, sommige mensen zijn een jaar ouder dan ik en wonen hier vanaf de eerste dag. Daar kon je in het begin nog mee fietsen, mee praten, maar die zie je langzaam minder worden. O, wat mag ik mij gelukkig prijzen!

Het is zo belangrijk om de zorg wat te ontlasten. Op een bepaald moment worden mensen zo oud, dat ze heel intensieve zorg nodig hebben. Op zo'n moment lukt het de medewerkers niet altijd met de anderen iets extra's te doen. Dan ga je wandelen, je leest de krant, drinkt koffie. Of gewoon een keer bij de hand nemen, knuffelen, dat is genoeg. Daar zie je mensen van opknappen, dan zie je de glimlach. Het hoeft niet hoogdravend te zijn. Dat verlangen de mensen ook niet.

Ja, dat hebben ze nodig. Het breekt de sleur. En voor mij betekent het: meer mens zijn, je wordt meer mens. Het geeft je een ontzettend warm gevoel. Het is een 'win-win'. Sommige mensen snappen dat niet. Mijn man wist eerst ook niet wat hij hier moest. Maar er kwam hier een voormalige overbuurman van mijn man wonen, ook een agrariër. Ik zeg: kom eens mee, met hem wandelen. 'Maar wat moet ik dan doen?' Jan, wandelen en wat praten. Nu heeft hij er schik in en is hij klusjesman.

Het is altijd 'dankjewel' als je gaat. 'Bedankt hoor, Mia'. Met de verjaardag krijg je een kaartje, met Sinterklaas een attentie, vóór de zomer is er een barbecue, er is een nieuwjaarsborrel. Het wordt heel erg gewaardeerd.

Wij hebben een bepaalde leeftijd, wij worden ook ouder. We zullen het blijven doen, tot het niet meer gaat. Maar er moet van onderop ook wel wat komen. Ik hoop dat de generatie die na ons komt, het vrijwilligerswerk overneemt. Een vroegere buurvrouw, nu rond de zestig, die doet het gelukkig ook al. Wat je nodig hebt, is enthousiasme. Van de mensen die hier werken; dat je ziet dat die het ook met hart en ziel doen. En dat de bewoners het naar hun zin hebben.”







## **Ruud Janssen: “We hoeven geen winst te maken op zorg.”**

Terwijl Edith haar aandacht verlegt naar wat binnenkomende familieleden, neemt Ruud het gesprek over. Hij vindt er geen doekjes om. “Bij de laatste bijeenkomst van Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg zat ik bij de zorgkantoren en dergelijke. Daar ging het er maar steeds over dat er echt geld bij moet in de zorg. Op een gegeven moment ben ik het dan zat. Ik zeg: er hoeft helemaal geen geld bij. Samen runnen we ’t Zorghuus, ik ben beheerder. Ik werk mee in de zorg, en mijn maandsalaris ligt ver onder de 2.000 euro. Ik weet zeker dat niemand met mij ruilt qua geld. En daar zit de crux. We hoeven geen winst te maken op zorg. We moeten zorgen dat mensen een mooie oude dag hebben. En als we een salaris hebben waar we van kunnen leven, dan hebben we toch genoeg? We hoeven toch niet vier keer per jaar op vakantie? En dan weer mensen in moeten vliegen als vervanging?”

“Dan hoor ik trots vertellen dat ze goed bezig zijn en twee keer per week koken voor de mensen. Wat, vraag ik, maar twee keer in de week? Ja, want we hebben geen uren, geen personeel. Wij koken elke dag, zeg ik. We doen ook zelf de boodschappen, we laten het niet eens bezorgen. We gaan met de mensen naar de winkel, dan komen ze er nog eens uit, hebben ze meteen hun dagbesteding. Dat is allemaal wel heel idealistisch, zeggen ze dan. Ja, maar het kan wel. Als je je geld maar aan de goede dingen besteedt. We houden hier niet veel over. Maar dat hoeft ook niet.”

blijven doen, ondanks het feit dat ze dementerend zijn en zorg nodig hebben. Zelf het dorp in, dat moet in veel gevallen gewoon kunnen. De weg kennen ze echt nog wel, en we zitten heel centraal. Er zijn ook nu nog mensen die zelfstandig naar de kerk gaan en het gemeenschapshuis. Dat wordt allemaal met familie geregeld, als die het ermee eens zijn en wij vinden het verantwoord, dan is het goed. We kijken per bewoner of het gaat. Maar het dorp komt ook naar ’t Zorghuus. In de persoon van de vele vrijwilligers die het werk en het leven van de bewoners én de medewerkers wat lichter maken. Of de Vrienden van ’t Zorghuus die op allerlei andere manieren hand-en-spandiensten verlenen. Maar bijvoorbeeld ook in de vorm van het carnavalsfeest dat traditiegetrouw op vrijdag losbarst in ’t Zorghuus.

### **Zo huiselijk mogelijk**

“Een andere afspraak die we met elkaar gemaakt hebben, was dat we het hier zo huiselijk mogelijk wilden maken. Om te beginnen door de inrichting, maar vooral ook door typische verpleeghuisdingen niet te doen. We werken niet met waskarren, we hebben geen kantoor of zusterpost. We koken zelf, gaan zelf boodschappen doen, de mensen kunnen eten wat ze zelf willen. Zoals je het thuis ook zou doen. We laten ze zo vrij mogelijk in de tijd van opstaan of naar bed gaan. Als iemand om één uur naar bed wil, is dat goed. En de een staat om zeven uur op, de ander om tien uur. Ik vind het heel onnatuurlijk om iemand wakker te maken; ze hoeven niet meer te werken. Mensen die valgevaarlijk zijn, hebben een bedsensor. En anders lopen we even binnen om te kijken. Maar we gaan niet storen in de slaap.”

### **Regels kunnen ook zinvol zijn**

Het volgen van allerlei regels was niet wat de oprichters van ’t Zorghuus vijf jaar geleden voor ogen hadden. Maar dat je er in sommige gevallen niet aan ontkomt, daar kan Edith best mee leven. “Van situatie tot situatie kijken we wat we ergens van vinden. Een uitbedmelder, dat doen we niet zomaar. Dat bespreken we goed met de familie, waarom we het wel zouden moeten doen of niet. Zoiets vind ik nog redelijk onschuldig. Maar we hebben ook mensen met een bedrek, dat gaat al verder. Dat leggen we ook voor aan de familie, we benoemen wat er mis

kan gaan, de voor- en nadelen. Samen nemen we de verantwoordelijkheid voor zo'n maatregel. We zetten duidelijk op papier wat we doen, met een handtekening eronder. Dat wordt ook verwacht. We doen dus niet zomaar wat; bij dat soort dingen houden we ons aan de regels, gewoon omdat we ze ook zinvol vinden.”

### Geen wachtlijst, maar interesselijst

De behoefte aan een plek voor ouderen met een zorgvraag is er intussen niet minder op geworden in Ysselsteyn. Er zijn genoeg mensen die hopen een plek in 't Zorghuus te kunnen krijgen. Maar een wachtlijst is er niet. “Wij noemen het een interesselijst. Als je daar op wilt komen, moet je de diagnose dementie hebben, maar een indicatie is nog niet nodig. Er zijn mensen bij die al vier jaar op de lijst staan, maar nog even wachten. Ze houden dan wel dezelfde plek. Vaak gaat het in zo'n geval om een stel waarbij de een nog voor de ander zorgt en dat zo lang mogelijk zelf wil blijven doen. Dan is het een fijn idee dat er plek is als dat niet meer vol te houden is. Eerst kwamen mensen nog veel beter binnen, niet omdat het noodzakelijk was, maar omdat er een plek vrijkwam. Dat is nu anders. Nieuwe bewoners hebben al meteen veel meer zorg nodig. Het werk is daardoor ook zwaarder en intensiever geworden, en de werkdruk is hoger.”

### Op eigen initiatief een proefinspectie

Toen 't Zorghuus in 2013 zijn eerste bewoners verwelkomde, was er al een visie op de kwaliteit van zorg neergelegd in een kwaliteitshandboek: Verantwoorde zorg in 't Zorghuus. Na twee jaar werken werd op eigen initiatief een voormalig inspecteur van IGG uitgenodigd voor een proefinspectie. “Die had toch wel flink wat opmerkingen. Op zich was dat goed, dan wisten we ook precies waar we wat aan moesten doen. Hij had er een mooi verslag van gemaakt. Bij elk punt hebben we gekeken wat we ermee konden. Als we iets onzin vonden, gingen we er ook niets mee doen. Maar wel met een verantwoording erbij. Zo werden er vraagtekens geplaatst bij onze open trap, dat is toch een risico met dementerenden. Wij vinden het belangrijk dat mensen zelfstandig naar beneden kunnen komen. Dat houdt ze ook in beweging. Zo hebben we dat vastgelegd. Andere dingen hebben

## De Beweging en verbinding met de omgeving

Jarenlang zijn mensen in verpleeghuizen afgezonderd van de directe omgeving en de context waarbinnen zij functioneerden. In het verpleeghuis start een geheel nieuw leven met een nieuwe dynamiek. Zinnige relaties en bezigheden, zoals een bezoek aan de kerk of vereniging, stoppen abrupt. Het kost veel tijd, energie en geld om voor mensen een waardevolle dag te organiseren. Terwijl er zoveel mogelijkheden voor de hand liggen. Zo organiseerde Sensire in 2018 een bijeenkomst om toe te lichten waarom zij hun verpleeghuis in Vorden weer onderdeel hebben laten worden van het dorp. Oude relaties zijn hersteld, nieuwe relaties ontstaan; ook als je niet meer thuis woont, gaat het 'normale' leven door, zij het in een andere vorm. Dit motiveert alle betrokkenen, het 'klopt' weer. Ook andere deelnemers aan de Beweging maken deze omslag. Een kleinschalige woonvorm als 't Zorghuus hoeft deze omslag van min of meer gesloten instelling naar een woonvorm als onderdeel van het dorp of de wijk niet te maken. 't Zorghuus is onderdeel van het dorp. In de Beweging worden de verschillende ervaringen gedeeld om van elkaar leren en elkaar te inspireren.

we wel overgenomen, omdat die terecht waren. We hebben een soort tegenverslag gemaakt, dat naar de Inspectie gestuurd en ze gevraagd eens te komen kijken en het erover te hebben. Dat is nog niet gebeurd. We doen het zoals we het doen, en dat vinden we zelf prima. Maar het moet niet zo zijn dat als dadelijk de Inspectie komt, we van alles moeten veranderen en anders de tent kunnen sluiten. Ik hoef geen complimenten te krijgen, we gaan dus niet kijken: wat zal de Inspectie zeggen? We kijken naar wat past bij een bewoner en wat past bij ons.”

“Ach, je doet het ook een beetje voor jezelf. Als ik straks oud ben, hoop ik ook in het dorp te kunnen blijven. Ik zeg altijd: elk dorp hoort zo'n huis te hebben. Je hebt een school voor de kinderen. Dus ook een huis als dit.”

# “Je moet zorgen dat mensen het leuk vinden om in hun omgeving een bijdrage te leveren.”

**Sinds de oprichting van 't Zorghuus is voormalig huisarts Rob Keijzer voorzitter van het bestuur. Op vrijwillige basis, net als zijn overige bestuursleden. Hoe komt het dat het 't Zorghuus lukt zo sterk te drijven op vrijwilligers?**

Om te beginnen benadrukt Rob dat de zorg binnen 't Zorghuus volledig professioneel is ingericht. Ook zonder vrijwilligers zou de kwaliteit dus geborgd zijn. De vrijwillige inzet vormt echter wel een belangrijk surplus. Terugkijkend constateert Rob dat de benadering van het vrijwilligerswerk meteen vanaf het begin de juiste is geweest.

“Vaak wordt er met een zeker dedain naar vrijwilligers gekeken als mensen die tijd over hebben en een hobby zoeken. Wij zijn ervan uitgegaan dat we bepaalde professionele vaardigheden en competenties nodig hadden om bestuurstaken uit te voeren. We hebben mensen gezocht met die kwaliteiten, en gevraagd of ze die naast hun werk vrijwillig in wilden zetten. Zulke mensen waren er genoeg. Nu we dat voort willen zetten, blijkt ook dát geen probleem. We hebben iemand in het bestuur die al zes jaar de taak van HR-manager vervult, maar die functie na al die tijd over wil dragen. En ja hoor, we vinden gewoon weer een professioneel HR-manager in het dorp die in het bestuur wil treden.

Ik ben ervan overtuigd, dat je in elk dorp van enige omvang alles hebt wat nodig is. Je moet er wel naar zoeken, en zorgen dat mensen het leuk vinden om in hun eigen omgeving een bijdrage te leveren. Dat laatste is belangrijk, er moet een sfeer bestaan van ‘bijdragen’: je professe vrijwillig inzetten voor een maatschappelijk nuttige taak. Voorlopig verwacht ik dat dit in Ysselsteyn blijft lukken. En Ysselsteyn is niet uniek. De voorwaarden en omstandigheden zijn er op heel veel meer plaatsen.”

“We hebben hier in het dorp ‘De Vrienden van 't Zorghuus’. Die regelen de vrijwilligers en giften en dergelijke. Dat staat een beetje los van de Zorghuus-organisatie, maar zij en wij hebben het zover geschopt dat mensen het een eer vinden om daarbij te mogen horen. Dan is het daarna ook niet zo moeilijk om deze mensen in beweging te krijgen.

Rondom de bewoners zit ook een heel netwerk van mensen waar je contact mee hebt, waar je je samen mee inzet, waar je plezier mee hebt. Je bent onderdeel van een veel groter geheel. Dat maakt het extra leuk. Het is bovendien een in-en-uitgaan van mensen, redelijk dynamisch; niet het beeld van een verpleeghuis van mensen in een kamer die af en toe wakker gemaakt worden om een hapje te eten. De vrijwilligers zijn nooit alleen, er zijn altijd anderen in de buurt. Ook jongeren laten zich zien en helpen mee met muziek of spelletjes.

Hun inzet wordt ook beloond, door het jaar heen krijgen vrijwilligers duidelijk aandacht. Er zijn bijeenkomsten, ze worden bij allerlei zaken betrokken en af en toe gefêteerd.

Als vrijwilligerswerk strafwerk is, krijg je er niemand voor.”





## Website IGJ voor nieuwe zorgaanbieders

Voor 't Zorghuus is het misschien wat laat, maar iedereen met plannen om als zorgaanbieder aan de slag te gaan, kan nu terecht op een informatieve website van de IGJ:  
[www.meldennieuwezorgaanbieders.nl](http://www.meldennieuwezorgaanbieders.nl)



“Ik zeg altijd tegen iedereen, ik heb geen vergelijking, maar ik kan me niet voorstellen dat er in Nederland een fijner verpleeghuis is dan dit. We zijn er vijf jaar echt intensief mee bezig geweest, en dan is het gewoon allemaal super. Gewoon thuis.” Het zijn de woorden van Carla Bouwman, die in het najaar van 2018 met haar man Tom afscheid nam van diens moeder (‘Moe’), vijf jaar lang bewoonster van ’t Zorghuus.

# “Ze hebben hier geweldige jaren gehad. Maar wijzelf ook, hoor.”

Carla en Tom Bouwman, familie bij ’t Zorghuus



’t Zorghuus

**Carla:** “Op 1 mei 2013 is ’t Zorghuus open gegaan en 1 juni is Tom zijn moeder hier komen wonen. Afgelopen september is ze overleden. 92 was ze. Het heeft een jaar geduurd, voor Tom’s vader beslist had dat ze ‘uit elkaar’ gingen. Zonder ’t Zorghuus had zijn moeder naar Venray gemoeten, dat wilden ze niet. Pa had de keuze mee te komen, maar hij was nog zo goed van geest, dat werd hem afgeraden.”

**Tom:** “Het begin, dat was het moeïjkst.”

**Carla:** “Toen ze hier eenmaal een paar maanden was, en hij elke dag kwam, zag Pa dat het goed was. Hij vond zijn draai en kon weer zijn eigen gang gaan.”

**Tom:** “Een paar jaar later kreeg Pa een herseninfarct en kwam hij in het ziekenhuis terecht. Na de revalidatie is hij ook hier naartoe gekomen. Bij Moe op de kamer; een extra bed erbij gezet, dat was zo geregeld. Ze zijn de laatste zes weken van zijn leven toch nog samen geweest; dat was super, echt heel mooi. Dat kan hier allemaal. Hij was 93 toen hij stierf. Daarna heeft Moe hier nog ruim twee jaar gewoond.”

**Carla:** “Er zijn meer stellen waarvan de één hier woont en de ander thuis. Die hebben hetzelfde doorstaan als Pa. De wederhelft komt dan dagelijks op bezoek en na verloop van tijd wordt het ook hun thuis.”

**Tom:** “Dat was het voor ons ook. We waren veel hier.”

**Carla:** “Daarom is het zo ideaal dit in de buurt te hebben. Ging ik naar de winkel, stapte ik even binnen. Al was het maar vijf minuten. En ik deed gewoon de dingen die ik bij mijn schoonouders thuis ook deed.

Als de afwasmachine vol was, haalde ik die leeg. Dat werd ook gezegd: je moet het beschouwen als thuis. Moe kon ook niet op haar eigen kamer blijven. Ze zat dus altijd in de huiskamer.”

**Tom:** “Dat was een voordeel, daar zijn andere mensen en dan is het altijd gezellig.”

**Carla:** “Altijd aanspraak, ook van andere bewoners. En je schenkt eens een kopje koffie in, je ruimt de tafel af; echt hetzelfde wat je ook doet als je ouders nog thuis wonen.”

**Tom:** “Dat komt ook door de omgeving. Kleinschalig, allemaal heel gemoedelijk, niet die stropdassen. Dat loopt vanzelf.”

**Carla:** “Wat ook belangrijk is, is dat de lijnen kort zijn. Er was een keer iets met de tabletten, die waren ze vergeten. Krijg je een telefoontje. Zulke simpele dingen, het wordt gewoon even gemeld. Bij zo’n grote organisatie is dat misschien heel anders. Kijk, ze moeten aan de regels voldoen, maar de huiselijkheid en de warmte, daar gaat het om. Wat is nou belangrijker? Al die regeltjes of dat huiselijke? Liever iets meer risico en minder regels en dan wel het gemoedelijke, huiselijke.”

**Tom:** “Mijn moeder was valgevaarlijk, moest er getekend worden voor een hek aan het bed.”

**Carla:** “Ze weten hier toch wel wat goed is! Moet je overal papiertjes voor hebben?? Handtekening eronder ...”

**Tom:** “... geen discussie.”

**Carla:** “Wat me heel sterk bijblijft, was dat we hier zaten toen Moe heel slecht was, en dan hoor ik boem, boem, boem, Ruud die de trap op komt, op zijn sokken. ‘Ik ga even bij Dora kijken’, hoor ik hem roepen. Dat, die warmte, dat is gewoon ... dat is ‘af’. Het gewone, huiselijkheid. Ja, Moe heeft hier geweldige jaren gehad, dat is zo. Maar wijzelf ook, hoor.”

**Tom:** “Wij hebben in die vijf jaar niet een keer gezegd, dat ze het verkeerd gedaan hebben.”

**Carla:** “Nooit.”





# Reflecties op het vernieuwingsproces

Bijna vijftig zorgorganisaties nemen actief deel aan de ‘beweging Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg, van regels naar relaties’. Samen werken zij aan een nieuw systeem van verpleeghuiszorg. In de eerste en tweede editie van Zicht op Vernieuwing vertellen betrokkenen van vijftien van deze organisaties welke ervaringen zij opgedaan hebben in dat vernieuwingsproces. Ieder verhaal is anders, omdat de vernieuwing ontstaat binnen de context van de organisatie in kwestie. We zouden geen recht doen aan de eigenheid van al deze verhalen wanneer we een poging deden ze samen te vatten. Er zouden bovendien te veel details verloren gaan die voor de individuele lezer juist relevant, leerzaam en inspirerend kunnen zijn. Wat wel kan, is van grotere afstand kijken naar wat de artikelen ons voor inzichten brengen. De overdenkingen die hieronder volgen, zijn het resultaat van zo’n moment van reflectie. De eerste tien zijn nieuw, de overige vijftien overgenomen uit de eerste editie van Zicht op Vernieuwing, maar nog onverminderd actueel en relevant. Het zijn geen voorschriften voor het vernieuwingsproces, noch een gebruiksaanwijzing. Hopelijk helpen ze wel mét elkaar de discussie te voeren hoe de vernieuwing van de verpleeghuiszorg vorm zou kunnen krijgen.

## 1. Iedereen verdient een 'coach'

Noem het een coach. Of een klankbord, een buddy of mentor. Geef er een naam aan, regel het professioneel of informeel. Maar iedereen verdient een 'coach'. Wie in de dagelijkse praktijk duikt, dreigt al snel distantie te verliezen. De distantie die noodzakelijk is om grote lijnen te blijven zien en hoofdzaken van bijzaken te onderscheiden. Te grote betrokkenheid bij de materie vertroebelt de blik. En door druk en drukte vallen we voor we het weten terug in 'oud' gedrag. Omdat dat gemakkelijker is. Of 'nu even beter uitkomt'. Iedereen verdient dus iemand die van buiten meekijkt en ons helpt ons eigen handelen positief-kritisch te beschouwen. Zonder zelf betrokken te raken en te gaan handelen. Want dat is niet het werk van een coach. En van zelf doen leer je meer.

## 2. Zeg dag tegen dogma's

Dogma's hebben de wereld geen leukere plaats gemaakt. Fanatisme neemt goede energie met zich mee. Of drammerigheid. Ook in de vernieuwing loert het gevaar van 'eigen gelijk' en 'zo moet het en niet anders'. Maar wilden we nu juist niet loskomen van verstikkende regels en modellen? Normen opleggen aan anderen – of aan onszelf – neemt ruimte weg voor vrij denken en autonoom handelen. Het stelt mensen tegenover elkaar in plaats van naast elkaar. Het frustreert de open discussie die nieuwe inzichten kan bieden. En het verleidt ons te strijden over zaken die de strijd niet waard zijn. Een strijd die vaak meer slachtoffers oplevert dan winnaars. Zeg dus maar dag tegen dogma's.

## 3. Vernieuwing vraagt verbinding

Veranderen kun je niet alleen, vernieuwen van de verpleeghuiszorg al helemaal niet. Vernieuwen doe je 'in contact'. In een open dialoog, met openheid over belangen en doelen. En niet alleen binnen de muren van je eigen organisatie. Want de werkelijkheid wil,

dat niets op zich staat. Bij wij-tegen-zij is niemand gebaat; bij argwaan evenmin. De controversie zoeken kan helpen om een discussie in gang te zetten. Maar wie de vernieuwing blijft zien in een bredere context en verder kijkt dan eigen belang en eigen gelijk, zoekt daarna weer de verbinding. Want uiteindelijk moet je verder. Met elkaar.

## 4. Helden gezocht!

Vernieuwen is een avontuur. En in avonturen horen helden thuis. Dat zijn de mensen die alles achter zich laten wat ze houvast heeft gegeven, omdat ze een nieuw doel hebben gevonden. Het zijn de mensen die vallen en opstaan, die tegenslagen ontmoeten, teruggeworpen worden en weer doorgaan. Die de moed dreigen te verliezen, twijfelen aan hun gelijk, op het punt staan de handdoek te werpen. En dan tóch nog ergens de motivatie en energie vandaan weten te halen om hun weg te vervolgen. Vernieuwen is een avontuur dat vraagt om het vermogen te 'verduren' en de standvastigheid om te blijven geloven.

## 5. Niet alleen de mooie plaatjes

'De held' zal het beamen: op de top van de berg heb je het mooiste uitzicht. Maar de weg omhoog brengt de meeste inzichten. Klimmen doen we in dit geval niet alleen. De vernieuwing is een proces met vele expeditiegenoten. Waar mensen samen optrekken, ontstaan conflicten. Groot of klein, maar onvermijdelijk. Hoe je daar met elkaar uitkomt, dáár kan iedereen inzichten aan ontlenuen. Mits we bereid zijn ook díe beelden te delen en niet alleen de mooie plaatjes van de top. Het uitzicht vanaf de berg doet anderen misschien 'begeren'. Van de blaren op de handen en het zweet op de rug kunnen we leren.

## 6. Niks is vanzelfsprekend

Niets mooier dan mensen die uit zichzelf 'het goede' doen. Dat spaart ons allemaal energie. Maar 'onbewust bekwaam' betekent ook dat je je onbewust

bent van datgene wat waarde toevoegt. En dat is verspilling. Want daarmee wordt het overdragen van inzichten, kennis en ervaring niet gemakkelijker. Wat voor de één vanzelfsprekend is, zegt de ander niets. Daar moeten eerst woorden aan gehecht worden. Benoemen, beschrijven, vertellen: met woorden kunnen we overdragen wat er gebeurt. Onbewust bekwaam is goed. Bewust bekwaam misschien nog wel beter.

## 7. Praatjes vullen geen gaatjes

Over vernieuwen kunnen we eindeloos blijven praten. Wat er anders moet. Hóe het anders moet. Welke beren op kunnen doemen op de kronkelige weg die we voor ons zien. Maar de energie komt los wanneer we ons kunnen richten op een concreet doel. Samen het onderwijs vernieuwen bijvoorbeeld. Een gedeeld doel brengt ons bij elkaar. Het maakt zichtbaar wat er nodig is. Waar hulpkrachten zitten. Of weerstand. Vernieuwing speelt zich niet af op papier. Vernieuwing vindt plaats in de praktijk. De mens is nu eenmaal geneigd tot handelen. En leren doen we door zelf te doen.

## 8. Koester je rebellen

Koester je rebellen. En je somberaars of dwarsliggers. Hun tegengeluid houdt ons bij de les. Het zet vraagtekens bij ons blijmoedig optimisme. Ons ongeremd vooruitgangdenken. Ons geloof in eigen gelijk. Het herinnert ons eraan dat we er misschien ook wel eens naast zitten. Dat er niet per se één juiste weg is. Zeker als alles in beweging komt, is het zaak oog te houden voor de omgeving. Rebellen rebelleren niet voor niets. Zij zien iets wat wij niet zien. Of niet willen zien.

## 9. Vernieuwen is geen wedstrijd

Het vernieuwen van de verpleeghuiszorg is geen wedstrijd. Er zijn geen kampioenen, er zijn geen

winnaars. Waar winnaars zijn, zijn ook verliezers. Natuurlijk kijken we graag tegen winnaars op. Maar ze zijn niet altijd even geliefd. We vinden ze arrogant. Té zelfverzekerd. In het slechtste geval: ‘geprivilegieerd’. Winnaars kunnen afgunst oproepen, en daarmee weerstand. Het ‘framen’ van een afdeling als ‘koploper’ doet het vermoeden ontstaan van een buitencategorie collega’s die alles beter doet. En waar koplopers zijn, zijn ook achterblijvers. Vernieuwen is geen wedstrijd. En dus zijn er geen winnaars. Er zou maar één winnaar moeten zijn: de bewoner.

## 10. Zeg altijd alles weer op een nieuwe manier

“Ook al zou het waar zijn dat ‘alles al eens gezegd is’, dan mogen we daar beslist niet uit concluderen dat alles ook is gehoord en begrepen. Daarom moet alles, altijd weer, op een nieuwe manier gezegd worden.” Componist Franz Liszt liet zijn muziek spreken, telkens op een nieuwe manier. Herhaaldelijk uitleggen waarom iets gebeurt, wat de noodzaak erachter is, wat het op zal leveren, wat we van elkaar verwachten: het is noodzakelijk om mensen aan te sluiten en aangesloten te houden. Wie niet begrijpt waar hij heengaat, verdwaalt. Wie het hoofd laat hangen, ziet het eind niet meer. Blijven communiceren is het devies, in woorden die de ander begrijpt. Niet steeds luider, maar steeds in nieuwe bewoordingen.

## 11. Je kunt niet een beetje vernieuwen

Wie werkelijk wil vernieuwen, kan niet volstaan met details. Ieder detail, iedere handeling, raakt namelijk weer tal van andere aspecten. Leiderschap en leidinggeven, organisatiestructuur, verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden, financiën, kwaliteitsmanagement, ondersteunende diensten, HR: niets kan los van elkaar gezien worden. En vrijwel iedere verandering roept weer nieuwe dilemma’s op. Misschien is dat nog wel het meest radicale van ‘Van regels naar relaties’: dat alles anders moet.

## 12. Je kunt het niet alleen

Voor de vernieuwers geldt, dat zij de meeste successen boeken, wanneer zij alle hulpkrachten weten te mobiliseren. Urgentie oproepen, coalities van gelijkgestemden smeden, een gedeelde visie uitdragen. Niet vanachter het bureau, maar actief, in contact met iedereen die mee wil doen. Oude ‘vijandbeelden’ zijn achterhaald. Zorgkantoor, IGJ en VWS hebben hetzelfde doel: de best mogelijke zorg. Zij zijn zeer bereid mee te werken aan de vernieuwing. Ook de zorgprofessionals hoeven niet alleen te staan. Collega’s, familieleden, vrijwilligers, burens, ondernemers: ze willen allemaal een steentje bijdragen, wanneer hen de ruimte gegeven wordt en zij van waarde kunnen zijn. Ze hebben de potentie het werk letterlijk én figuurlijk ‘lichter’ te maken.

## 13. Weg met regels, lang leve de regels!

Té vaak hebben zorgorganisaties hun eigen regels bedacht, en té lang zijn ze erin blijven geloven. En té veel kaders en richtlijnen van buitenaf hebben de handelingsruimte van zorgprofessionals beteugeld – als ze al te doorgronden waren. Weg ermee! Maar zonder regels kunnen we ook niet in de zorg, zo blijkt uit de praktijk. Medewerkers hebben een zekere mate van structuur nodig; en dat is niet exclusief voor de verpleeghuiszorg. Regels of kaders zonder omhaal afschaffen is dus nutteloos, tenzij ze zelf nutteloos zijn. Beter is het nieuwe afspraken te maken die iedereen begrijpt en iedereen na kan leven. Lang leve de regels!

## 14. Ontketen de totale revolutie

Moet de vernieuwing van bovenaf komen? Of juist van onderaf ontstaan? Het antwoord lijkt: van beide kanten. Bestuur en management die kaders scheppen en ruimte creëren, medewerkers die de ruimte invullen en verantwoordelijkheid nemen. Totale revolutie! Dat gaat niet vanzelf. Traditionele managers moeten leren afscheid te nemen van

controle en beheersing, medewerkers moeten durven hun nieuw verworven vrijheid creatief en doelmatig te benutten. Zoiets vraagt om duidelijkheid over de verwachtingen. Maar het vraagt vooral om heel veel vertrouwen – in de ander én in jezelf.

## 15. Geen resultaat zonder visie

“Visie is als de olifant die het uitzicht beneemt”, zei minister-president Rutte ooit. Het is natuurlijk andersom: visie biedt uitzicht. Uitzicht op het heden en de toekomst. Een scherpe en inspirerende visie op de zorg, op het doel dat de organisatie nastreeft, geeft iedereen houvast. Van bestuurder tot helpende, van ondersteunende diensten tot vrijwilligers: wie weet waar hij of zij aan werkt en aan bijdraagt, heeft een richtpunt voor eigen gedrag, en een spiegel om zichzelf en anderen voor te houden. Doen we nog wel wat we afgesproken hebben?

## 16. Er is geen blauwdruk

Het formuleren van een visie is een goede eerste stap. Maar verder is er niet één manier om te vernieuwen. Iedere organisatie en iedere locatie is anders, en overal zijn andere acties nodig. Het is goed om bij elkaar binnen te kijken en van elkaar te leren; daar helpt de beweging Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg bij. Maar een-op-een kopiëren is niet zinvol. Een platte organisatie? Wel of geen managers? Zelfsturende of zelforganiserende teams? Wat voor de een werkt, kan bij de ander weinig resultaat hebben. Een veelgehoorde tip is: begin gewoon. Niet met grote plannen, maar met zo concreet mogelijke actie. En zorg als management voor de randvoorwaarden voor vernieuwing door leiderschap dat dienstbaar is aan de mensen en de vernieuwing.

## 17. Je bent nooit klaar

Iedere organisatie, iedere locatie is anders. De bewoners zijn anders, de mensen die er werken zijn anders. En de wereld verandert, dus ook de zorg. Wat

we vandaag zien als waardevolle zorg, kan morgen achterhaald zijn. Het effect is, dat we nooit klaar zijn. Vernieuwen is een continuproces dat voortdurende aandacht vraagt. Dat wil niet zeggen, dat we dezelfde jachtigheid moeten gaan vertonen als de wereld om ons heen. Direct actie ondernemen op een nieuwe richtlijn of een aangepast kader maakt de zorg niet beter. 'Festina lente' – haast u langzaam – zei keizer Augustus al. Reflectie helpt. Zo nu en dan afstand nemen en onszelf en ons handelen kritisch maar mild beschouwen. Wat we doen telkens weer ter discussie stellen, elkaar bevragen en elkaar prikkelen. Die tijd nemen is lastig, in een sector waarin tijd zo schaars is. Het is lastig, maar nodig.

## 18. Veranderen kost tijd

Het liefst zouden we morgen alles anders zien. Maar dat is een utopie. De ervaring leert dat veranderen veel tijd kost. Dat komt voor een groot deel, doordat de verandering van mensen moet komen. Mensen die vaak al heel lang doen wat ze doen, en niet geleerd hebben het anders te doen. Het zijn niet zozeer de processen en systemen die ons ophouden, want die kunnen we best aanpassen of afschaffen. Maar we hebben ons te richten naar mensen die we onmogelijk kwalijk kunnen nemen, dat zij zich anders gedragen dan we zouden willen. Zij moeten uitgenodigd worden om hun kennis, attitude en gedrag bij te stellen. En ze verdienen het de tijd te krijgen om dat te doen. Want in de dynamiek van de vernieuwing mogen we hún welzijn niet over het hoofd zien.

## 19. Warme zorg is een mensenkwestie

Mensgerichte – warme – zorg wordt gegeven door mede-mensen, niet door kaders, protocollen, IT-systemen of gebouwen. Niet door 'dingen' en cijfers, maar door betrokken zorgprofessionals, en mét hen door familieleden of vrijwilligers. De mens en zijn behoeften komen centraal te staan in organisaties die samengesteld zijn uit individuen voor wie mensgericht handelen iets heel vanzelfsprekends is. Het moet een onvervreemdbaar onderdeel zijn van de

cultuur, behoren tot het DNA, en zo van generatie op generatie van medewerkers overgedragen worden. Als de medewerkers veranderen, volgt de magie vanzelf!

## 20. Mensenliefde leer je niet op school

Het grootste deel van de tijd die we in verpleeghuizen aan bewoners besteden, gaat naar hun welzijn. We hebben dus mensen nodig voor wie het verrichten van welzijnstaken bijna een tweede natuur is. Behandelaars die mevrouw even naar haar kamer begeleiden. Verzorgenden die met mijnheer naar de winkel gaan. Maar ook andersom: helpenden die medicijnen uitdelen. Zorgzaamheid is niet functie- of niveau-, maar persoonsgebonden. Net zomin als opleidingsniveau iets zegt over het vermogen verantwoordelijkheid te nemen. Het wordt tijd dat we anders naar mensen in de zorg gaan kijken, en tijd dat we anders op gaan leiden. Radicale vernieuwing van de verpleeghuiszorg gaat hand in hand met radicale vernieuwing van het onderwijs.

## 21. Durf te falen

Wie zich realiseert, hoeveel radicale vernieuwing met zich meebrengt, én dat een blauwdruk niet bestaat, kan alleen maar het experiment aangaan. Dat gebeurt dus ook volop. Niet voor niets wordt er gesproken over 'expeditiegroepen' en ontdekkingsreizen. Toen Columbus de nieuwe wereld ontdekte, faalde hij glorieus. Wie geen fouten durft te maken, leert niets en blijft doen wat hij altijd doet. Experimenteren vraagt moed. En het vraagt om kwetsbaarheid. Alleen wie zijn eigen falen onder ogen ziet en op zijn schreden durft terug te keren, heeft de kans het juiste pad te vinden.

## 22. Durf te vieren

Waardeer ook de kleinste stapjes, want samen leiden ze naar het grote doel. Het is gemakkelijk het drinken van een kop koffie of boodschappen halen met een bewoner af te doen als weinig radicaal. Wat ervoor



nodig is geweest, is meestal niet zichtbaar. Voor welke dilemma's ze organisatie en medewerkers gesteld hebben. Wat mensen hebben moeten doen, om de drempel over te gaan die zij jarenlang ervaren hebben. Wat er allemaal gebeurd is om tijd vrij te maken. Of om simpelweg de deur van het slot te krijgen. Het vieren van successen, hoe klein ook, motiveert, geeft energie en inspireert anderen die de stap nog niet hebben kunnen of durven zetten. En het geeft erkenning aan hen die wél al zover zijn.

## 23. Leren doe je samen

Afkijken mag, want het meeste leer je van een ander. Hoewel iedereen zijn eigen opdracht in de vernieuwing heeft, hoeft niemand het wiel opnieuw uit te vinden – en al helemaal niet alleen. Wie zich open en kwetsbaar opstelt, krijgt er welwillendheid en hulpvaardigheid voor terug. Wie zichtbaar durft te maken wat er speelt, kan rekenen op begrip – we zitten er samen in. Deel ervaringen. Vertel verhalen, van succes en falen. Ze geven inzicht, emotioneren, verbinden. De beweging Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg biedt het platform voor ontmoeting en uitwisseling.

## 24. Meten is nog geen weten

“Not everything that can be counted counts, and not everything that counts can be counted.” Socioloog William Bruce Cameron wist het mooi te zeggen. De wens afscheid te nemen van afvinklijsten en kwantitatieve kritieke-performance-indicatoren is alomtegenwoordig. Getallen over zorghandelingen zeggen niet per se iets over de kwalitatieve beleving van de zorg. De zoektocht naar nieuwe meetsystemen is in volle gang. Maar zorgorganisaties én de samenleving kijken reikhalzend uit naar manieren om inzichten te verzamelen en verder te verbeteren.

## 25. Praten, praten, praten

Een goed gesprek lost alles op. Basisvoorwaarde voor radicaal vernieuwen is met elkaar in gesprek gaan, en het is de taak van het management dat gesprek mogelijk te maken en te begeleiden. Plannen maken, ideeën bedenken, dilemma's afwegen, verwachtingen managen, standpunten uitwisselen, uitleg geven: allemaal een kwestie van luisteren en praten. Waar drempels verdwijnen en traditionele scheidslijnen uitgewist worden; waar begrip, gelijkwaardigheid en respect de boventoon voeren – dáár blijft het stromen. Mensen zijn de motor, de dialoog is de brandstof van de Beweging.



# Nawoord

Stap voor stap begint de vernieuwing van de Nederlandse verpleeghuiszorg gestalte te krijgen. Niet in de laatste plaats door de inspanningen van de zeven zorgorganisaties en hun vertegenwoordigers die in deze tweede editie van Zicht op Vernieuwing hun verhaal doen. ‘In den lande’ zijn echter nog veel meer mensen actief om ‘de droom’ van de Beweging Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg tot werkelijkheid te maken. Een droom die draait om verpleeghuiszorg waarin mensen het belangrijkst zijn, en niet de regels of protocollen. Waarin de zorg vorm krijgt binnen de relatie tussen de mensen die zorg nodig hebben, hun naasten en zij die zorg verlenen.

## **Nieuwe verhalen**

Ada, Angela, Astrid, Carla, Clemens, Edith, Emmely, Esther, Eva, de gezusters Glas, Habtit, Hans, Ilona, Jeanette, Judith, Kina, Korien, Lieke, Lucie, Marga, Margreth, Marieke, Marleen, Meghan, Mia, Mieke, Rimke, Rob, Rob en Rob, Ruud, Sander, Tineke, Tom en Wendy hebben ieder op hun eigen manier bijgedragen aan de artikelen in deze Zicht op Vernieuwing 2. Persoonlijke ervaringen, brede vergezichten, nuchtere observaties: het komt allemaal voorbij. En er is nog zoveel meer te vertellen! De beweging Radicale vernieuwing verpleeghuis zorg verspreidt zich en wordt groter. Dat levert iedere dag weer nieuwe verhalen op die inspireren en stimuleren. Verhalen waarvan we kunnen leren, mits ze verteld worden. Vandaar opnieuw deze oproep: ga bloggen en vloggen, schrijf korte en lange stukken, maak films, organiseer festivallen, presenteer waar het maar kan, en verspreid al die leerzame inzichten en ervaringen over het realiseren van 'de droom'. En mocht u daarbij hulp nodig hebben, via [radicalevernieuwing@loc.nl](mailto:radicalevernieuwing@loc.nl) boort u rijke hulpbronnen aan en bereikt u een steeds groter wordend publiek binnen en buiten de sector.

**“Wederkerigheid en  
gelijkwaardigheid  
in het contact  
doet zoveel voor  
mensen.”**

## De Beweging Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg

De beweging Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg is actief in het hele land. In totaal spannen bijna 50 verpleeghuizen zich al in voor radicale vernieuwing van de zorg. Ga voor meer informatie over de organisaties en de meest actuele praktijkvoorbeelden naar [www.radicalevernieuwing.nl/deelnemers](http://www.radicalevernieuwing.nl/deelnemers)

Deze publicatie is gratis te downloaden via: [www.radicalevernieuwing.nl/praktijk/nieuw-zicht-op-vernieuwing](http://www.radicalevernieuwing.nl/praktijk/nieuw-zicht-op-vernieuwing)

### Benut ons netwerk

Ons sociaal platform staat open voor iedereen die wil laten zien hoe de radicale vernieuwing van de verpleeghuiszorg in de praktijk gebracht wordt. Het platform maakt het makkelijk met andere deelnemers in contact te komen, vragen te stellen, ervaringen uit te wisselen en elkaar te versterken. Geplaatste berichten delen we ook via onze andere media. Kijk op [www.loc.nl/netwerken/radicale-vernieuwing](http://www.loc.nl/netwerken/radicale-vernieuwing)

### Nieuwsbrief

Automatisch het laatste nieuws, informatie over bijeenkomsten, vlogs, blogs en andere updates uit de Beweging ontvangen? Meld u aan voor onze gratis maandelijkse nieuwsbrief [www.radicalevernieuwing.nl/nieuwsbrief](http://www.radicalevernieuwing.nl/nieuwsbrief)

### Vragen en suggesties

Heeft u vragen of suggesties naar aanleiding van de artikelen? Stel ze gerust aan onderstaande contactpersonen.

**Carintreggeland** Emmely Hoek  
[e.hoek@carintreggeland.nl](mailto:e.hoek@carintreggeland.nl)

**Cicero Zorggroep** Astrid Mertens  
[a.mertens@cicerozorggroep.nl](mailto:a.mertens@cicerozorggroep.nl)

**DSV | verzorgd leven** Marieke Zebregs  
[mzebregs@dsv-verzorgdleven.nl](mailto:mzebregs@dsv-verzorgdleven.nl)

**Kalorama** Meghan ter Borgh  
[m.terborgh@kalorama.nl](mailto:m.terborgh@kalorama.nl)

**Volckaert** Clemens van den Berg  
[cvdberg@volckaert.nl](mailto:cvdberg@volckaert.nl)

**Woonzorggroep** Clementine Schuurman  
[c.schuurman@woonzorggroepsamen.nl](mailto:c.schuurman@woonzorggroepsamen.nl)

**'t Zorghuus** Edith Koonings  
[edith@zorghuus.nl](mailto:edith@zorghuus.nl)

### Ambassadeurs

De Leyhoeve  
Sensire  
Surplus  
Topaz

### Deelnemers

't Zorghuus  
Accolade Zorg  
ActiVite  
Amstelring  
Archipel  
BrabantZorg  
Brentano  
Carintreggeland  
Cicero Zorggroep  
De Merwelanden

De Riethorst Stromenland  
De Wever  
De Zorggroep  
DSV | verzorgd leven  
Icare  
Innoforte  
Kalorama  
Liberein  
Noorderbreedte  
Opella  
Patyna  
Philadelphia  
Riederborgh  
RSZK  
Santé Partners  
Sint Anna  
St. Zorgcentra de Betuwe

Stichting Waardeburgh  
Swinhove Groep  
Tangenborgh  
Van Neynsel  
Viattence  
Vitalis WoonZorg Groep  
Volckaert  
Warm Thuis  
Wilgaerden  
Woonzorggroep Samen  
WZH WoonZorgcentra Haaglanden  
Zinzia  
Zonnehuisgroep Amstelland  
Zorggroep Meander  
Zorghuizen Noord Nederland  
Zorgpartners Midden-Holland

**“Je wilt je meer  
ontplooien  
als je de  
vrijheid hebt.”**



*Roeland Jan is historicus, interviewer en schrijver.*

### **Colofon**

Deze publicatie had niet tot stand kunnen komen zonder de enthousiaste medewerking van de betrokken organisaties.

### **Concept en tekst**

Roeland Jan Umans, First Morning

### **Fotografie**

Bart van Hattem

Marijke Trienekens, KleurRIJKontwerp

*De foto's in deze publicatie zijn bij vier zorgorganisaties gemaakt: Op den Toren (Cicero Zorggroep), Oosterheem (Volckaert), Woonzorggroep Samen en 't Zorghuus.*

### **Ontwerp en opmaak**

Tangerine Design

Meer informatie over LOC en onze dienstverlening  
<http://www.loc.nl/over-loc>

### **Disclaimer**

<http://www.loc.nl/disclaimer>

Gebruik van (delen van) teksten uit deze publicatie is toegestaan, mits na overleg met en toestemming van Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg, bereikbaar via [radicalevernieuwing@loc.nl](mailto:radicalevernieuwing@loc.nl).

# Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg

Ondersteund door 

De ‘beweging Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg, van regels naar relaties’, een initiatief van LOC Waardevolle zorg, werkt aan een verpleeghuiszorg waarin mensen het belangrijkste zijn, en niet de regels of protocollen. Het gaat om wat er speelt tussen de mensen die zorg nodig hebben, hun naasten en hen die zorg verlenen.

Uniek aan de beweging is dat alle betrokkenen samenwerken aan dit perspectief. Bewoners, naasten, cliëntenraden, medewerkers, managers en (para)medici en bestuurders, hand in hand met zorgkantoren, IGJ, Zorginstituut en ministerie van VWS.



[www.radicalevernieuwing.nl](http://www.radicalevernieuwing.nl)