

# Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg

*Van regels naar relaties*



## Echte verandering

De beweging 'Radical vernieuwing verpleeghuiszorg' wordt steeds sterker en groter. De kern en de ring zijn vol, voor de schil komen er wekelijks nieuwe aanmeldingen binnen. Daar is nog plaats. Een landelijke inspiratiedag op 22 mei stond in het teken van de veranderstrategie. Hoe zorg je er samen voor dat er echt iets verandert? Cliëntenraden, medewerkers en bestuurders van de deelnemende organisaties gingen daarover in gesprek. Ook zorgkantoren, inspectie, ministerie en anderen waren daarbij. In dit katern een impressie. Daarnaast vertelt kernpartner Sensire over haar veranderaanpak. Diverse organisaties in de ring hebben inmiddels een workshop over organiseren vanuit de relatie zorgvrager, naaste, zorgverlener gehad. Hun vragen ervaringen zijn hier te lezen. En ten slotte een voorbeeld van wat deze beweging concreet in het leven van bewoners kan opleveren. Wat merken zij er van in hun dagelijks leven? Want daar gaat het uiteindelijk allemaal om!

**Marthijn Laterveer, coördinator  
LOC Zeggenschap in zorg**



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

**Radical vernieuwingsbeweging bijeen**

Deelnemers en hun ervaringen  
Pagina 2-3

**De eerste 100 dagen van vernieuwer Topaz**

"Tussen moed en lef"  
Pagina 4-5

**Verkenningen waarde-volle zorg**

Riederborgh en Zinzia Zorggroep  
Pagina 6-7

Drukbezochte inspiratiebijeenkomst

# Lef om gebaande paden te verlaten

**“Verpleeghuiszorg die draait om wat van waarde is voor mensen die zorg krijgen, hun naasten en medewerkers. Zodat mensen leven en zorg krijgen op manieren die bij hen passen. En medewerkers met plezier en passie kunnen werken. Voor dit doel vinden we in en rondom enkele tientallen zorgorganisaties de verpleeghuiszorg opnieuw uit.” Aldus een statement van deelnemers in de landelijke beweging ‘Radicaal vernieuwing verpleeghuiszorg, van regels naar relaties’. Op 22 mei wisselden zij tijdens een inspiratiebijeenkomst in Bussum inzichten en ervaringen uit.**

Tekst **Douwe Dronkert**

**B**ij de start van de bijeenkomst werd aangegeven: het gaat hier niet om een project met een kop en een staart, maar om een beweging. Ondersteund door LOC Zeggenschap in zorg en het ministerie van VWS. Met een traditionele projectaanpak komen we er niet. En zoals een coördinator van een van de deelnemende verpleeghuizen het verwoordde: “Er is geen boekje dat je erbij kunt pakken waarin

betrokkenen rondom de verpleeghuiszorg bereidheid vraagt om dingen anders te doen. Van cliënten(raad), naasten, medewerkers, leidinggevenden, stafmedewerkers, specialisten ouderengeneeskunde en bestuurders tot de raad van toezicht. Maar ook bereidheid van mensen bij het zorgkantoor, de inspectie, NZa, VWS en LOC Zeggenschap in zorg.

**“Er is geen boekje dat je erbij kunt pakken waarin staat hoe je radicaal vernieuwt”**

staat hoe je radicaal vernieuwt.” Tijdens de inspiratiebijeenkomst werd geconstateerd dat dat dus bereidheid vergt om te leren.

## **Bereid?**

Sinds het startcongres in februari 2017 kwam vaak de vraag op: hoe pak je het aan? Hoe doorbreek je bestaande manieren van denken en doen? Die vragen stonden centraal in Bussum. En werden besproken aan de hand van voorbeelden uit zorgorganisaties in de kern én ring van de beweging. Een belangrijk inzicht voor de organisaties die sinds februari aan de slag zijn gegaan is dat het van alle

## **Samen uitvinden**

Ander inzicht voor de deelnemende verpleeghuizen: als het samen leven en werken in de verpleeghuiszorg het vertrekpunt is dan moet je in de praktijk steeds met elkaar in gesprek. En samen uitvinden hoe je dat kunt realiseren. Dat vergt nieuwe manieren van organiseren, omdat we dat nu nog niet altijd samen doen. En vooral ook naar jezelf durven kijken,







**Radicale vernieuwing moet je samen uitvinden, constateerden de deelnemers aan het inspiratiecongres.**

als je tegen grenzen oploopt, liet een deelnemer weten. “Dat moet je juist interessant vinden, want daar kun je met elkaar leren wat er in het vervolg anders kan.” Een andere deelnemer: “Dat in deze beweging alle betrokkenen hier echt voor samenwerken, is ambitieus en vernieuwend.

#### **Voor ieder van waarde**

Tijdens de inspiratiebijeenkomst werd dus duidelijk dat het moed en lef vergt om gebaande paden te verlaten. En uit te blijven gaan van wat voor ieder van waarde is. “Dat kun je niet van tevoren uitdenken of plannen. Dat moet je met elkaar in de praktijk uitvinden”, zo constateren de deelnemende verpleeghuizen. Die overigens ook samen de koers van de landelijke beweging en bijeenkomsten bepalen. De vernieuwing in de verpleeghuizen vindt overal plaats op manieren

die aansluiten bij de plaatselijke cultuur en omstandigheden.

#### **Bundel inzichten**

***Inzichten, ervaringen en praktijkvoorbeelden van deelnemende verpleeghuizen actief sinds de start van de beweging zijn samen met foto's en film van de inspiratiebijeenkomst gebundeld in een digitale publicatie. Gratis te downloaden op [www.tinyurl.com/y96xor4p](http://www.tinyurl.com/y96xor4p)***

***Voor een overzicht van deelnemende verpleeghuizen, kijk op: [www.loc.nl/netwerken/radicale-vernieuwing/doe-mee](http://www.loc.nl/netwerken/radicale-vernieuwing/doe-mee)***

#### **Achtergrondinformatie**

***Zie [www.radicalevernieuwing.nl](http://www.radicalevernieuwing.nl) Of lees 'het verhaal achter de beweging': [www.tinyurl.com/y8nuo74v](http://www.tinyurl.com/y8nuo74v) Over het ontstaan, doel en de organisatie. ●***

Tussen moed en lef

# Eerste 100 dagen vernieuwen bij Topaz

**Van regels naar relaties bewegen: uitgangspunt van Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg. Dat dat wel wat van betrokkenen vraagt wordt duidelijk in een vernieuwingssessie van kerndeelnemer Topaz tijdens een landelijke inspiratiebijeenkomst (zie pagina 2-3). “En dat doen we nog echt niet structureel”, zegt Eva van Zelm over haar eerste honderd dagen als Topaz-projectleider.**

Tekst **Douwe Dronkert**

**T**opaz vraagt mensen in het kader van het vernieuwen na te denken over de vraag waarom doen we eigenlijk wat we doen? En doen we wel wat we zouden moeten doen?

Voorbeelden van hoe bewoners, familie en medewerkers niet centraal staan, worden gezien als kans. Er worden niet meteen oplossingen bedacht, maar vragen gesteld.

Uitdaging is om ook de ongemakkelijke vragen te stellen en zo duidelijk te krijgen: wat is hier nu eigenlijk gebeurd? En wat is nodig?

En wat is dán dus de volgende stap om te ver-

meten. Of hij het niet gelijk kon aanpassen, vroeg de bewoner.” Kwestie van een halve dag om dat te doen! Aldus deze bewoner.

Daarvoor moest de timmerman echter eerst opdracht krijgen vanuit de interne organisatie. “Begrijpelijk, maar acht weken later was de deurpost nog niet verbreed.” Van Zelm onderstreept dat hier geen sprake is van onwil. “Maar het ontbreekt wel aan kijk op wat deze bewoner echt nodig heeft. Hij ergert zich elke dag en voelt zich machteloos, hij is afhankelijk van ons voor een oplossing! Ongewild zijn organisaties afgedreven van waar het werkelijk om gaat: behoeften en wensen van bewoners.”

## Ongewild zijn organisaties afgedreven van waar het werkelijk om gaat: behoeften en wensen van bewoners

anderen? Zo wil Topaz ook ingesleten patronen bewust maken. “Want die maken dat we vaak niet doen wat in het voordeel van de cliënt is. Denken vanuit systemen zit er bij ons tot in de haarvaten in.”

### Regels: voor- en nadelen

Van Zelm noemt allerlei voorbeelden van gekke situaties die het gevolg kunnen zijn van als we ons aan regels houden. Zo wilde een bewoner met een elektrische rolstoel de deurpost laten verbreden. “Hij reed er telkens tegenaan. Een timmerman kwam langs om in te

### Voor elkaar

“We krijgen het voor elkaar dat we het niet voor elkaar krijgen. We hebben heel veel afdelingen en mensen die met dit soort dingen bezig zijn. Vanuit allerlei regels en goede bedoelingen. Maar deze mensen rijden niet dagelijks met hun rolstoel tegen die deur aan. Zij doen gewoon hun werk goed, bijvoorbeeld door hun focus op ‘goed zuinig inkopen’, wat op zich ook een goed idee is.” Deze bewoner, die ook bij de sessie tijdens de landelijke inspiratiebijeenkomst aanwezig is, weet: het hoeft niet zo lang te duren, jullie moeten het gewoon dóen!

Van Zelm: “Maar dat is dus nog geen praktijk. We proberen nu te komen tot een dynamiek



Bekijk ook een interviewfilmpje met Topaz-bewoner meneer Overmaat op [www.tinyurl.com/y9hozbuz](http://www.tinyurl.com/y9hozbuz)

waarin het vanzelfsprekend is de goede dingen te doen. We vragen ons daarvoor continu af of we dat doen. Zoals bijvoorbeeld bij de deurpost. Is die frustratie de bedoeling? Nee. Wat dan wel? Tijdig een bredere deurpost. Samen kijken hoe het komt dat het nu zo gegaan is, en dan wat er anders kan. En vervolgens veranderen. Stap voor stap leren dus, met alle betrokkenen.”

### **'Fijn als je vraagt wat ik wil'**

“Een tijdje geleden zijn we gestart met individuele gesprekken met bewoners, zonder vaste vragenlijsten aan te houden. Met als doel hen echt leren kennen. Dat leidde bijvoorbeeld tot het inzicht dat mevrouw Van den Bosch aangaf dat het bij haar een tijdje kan duren om tot de kern van iets te komen. Uiteindelijk zei ze: heel fijn, als je zou vragen wat ik wil. En

ook even wacht op het antwoord.

“Het inzicht was dus: goed dat gesprek zo te doen. Mevrouw Van den Bosch wordt nu anders bejegend, ze bloeit er van op. En wij kunnen met meer plezier werken. Dus door van regels naar relaties te bewegen, kwam uit enthousiasme vanzelf de vraag op “hoe kunnen we dat delen met collega's? Gaan we allemaal dat gesprek voeren? Of hoe anders?” De projectleider ziet voor zich dat inzichten die met het vernieuwen opgedaan worden, zich op soortgelijke manieren ook stap voor stap in de organisatie als geheel kunnen gaan verspreiden.

**Op welke fronten Topaz nog meer grenzen opzoekt? En mensen zichzelf tegenkomen om beter van te worden? Lees verder op [www.tinyurl.com/y9hozbuz](http://www.tinyurl.com/y9hozbuz) ●**



# Eigenaarschap creëren

Tekst **Jaap Peters** Foto **Klaas Jager**

**De radicale vernieuwing in ‘de ring’ van de beweging begint met ‘Verkenningen in de wereld van waarde-volle zorg’ (zie ervaringen Riederborgh pagina 7). Voor de meeste deelnemers is dat nieuw. Mensen uit allerlei geledingen van binnen en buiten de organisatie bepalen samen welke onderwerpen men met elkaar radicaal wil aanpakken. Radicaal veranderen valt niet altijd mee.**

**S**oms is er last van fantoomregels, meestal van te veel administratieve verantwoordings-taken bij professionals in de voorste linie. De leefwereld van de bewoners daadwerkelijk centraal stellen vraagt ook nog regelmatig extra aandacht.

Los van de inhoud is het vooral nieuw dat niet het management de onderwerpen agenda-deert en opdraagt te implementeren, maar dat dit in gezamenlijkheid gebeurt.

### Gedeeld eigenaarschap

Alle deelnemers worden mede-eigenaar van de geformuleerde problemen én van de gekozen oplossingen! Dat is best even wennen. En lukt ook niet altijd. Het management vindt het prima als de mensen meepraten, maar het bepaalt de agenda waarover. Ook kwam het al eens voor dat het management achteraf andere zaken naar voren bracht dan de deelnemers gezamenlijk hadden besloten. Want: “Daar zijn mijn mensen nog niet aan toe.” Gemiste kans om ze dan juist nu de kans te geven eens te oefenen in de ruimte die we radicale vernieuwing noemen.

### Eigen structuur bepalen

Het geheim van eigenaarschap is: deelnemers mogen zelf hun eigen ‘structuur’ bepalen! Noem het FreeStyle Lego. Dat vinden inhoudelijke professionals aanvankelijk best lastig: “Ik weet even niet waar ik aan toe ben.” Ze zijn gewend een kant-en-klare-legodoos aangeleverd te krijgen met strakke plattegrond. Maar er is geen eigenaarschap als een ander ‘jouw’ bouwwerk op een stafdienst uitdenkt en jij alleen de steentjes op de juiste plaats moet zetten - binnen een vooraf bepaalde normtijd. Laten we vooral blijven gaan voor FreeStyle Lego.

**Organisatieactivist Jaap Peters is namens LOC betrokken bij de verkenningen bij deelnemers in de ring (Jaap.peters@delimes.nl). Hij is medeoprichter van organisatieadviesbureau DeLimes. ●**



Medewerkers van de Riederborgh verkennen de wereld van waarde-volle zorg.

Vernieuwers in de ring

# Kijkje in de keuken

Tekst **Douwe Dronkert en Tietsjannie Hamstra**



## Riederborgh (Ridderkerk)

Riederborgh deed de workshop 'Verkenningen in de wereld van waarde-volle zorg' (zie pagina 6) met zorgverleners, mensen van ondersteunende diensten, cliëntenraad, ondernemingsraad, mantelzorgers, vrijwilligers, leidinggevendenden, raad van toezicht en andere betrokkenen zoals verzekeraar en gemeente. "Ik werk in de zorg en dan probeer je met alle partijen samen te werken, maar ik merk dat er bij collega's toch vaak nog de tendens heerst van: ik weet wel wat het beste is want ik ben de professional. Juist door met iedereen in gesprek te komen heb ik meer inzicht gekregen in de andere partijen en hun visie op de cliënt." Mantelzorgers en professionals geven hetzelfde aan.

In gezamenlijkheid werden onderwerpen benoemd om uit te werken: wij zijn de zorgleefgemeenschap, het 'er toe doen boek' als basis, actief in de wijk, binnen/buiten integreren en een omslag van 80 procent medische focus en 20 procent welzijn naar 80 welzijn en 20 medisch. **Meer hierover op:**

[www.tinyurl.com/n8m4jwj](http://www.tinyurl.com/n8m4jwj)

## Zinzia Zorggroep (Renkum)

Zinzia Zorggroep heeft nog geen verkenningen gedaan. Maar "was er rijp voor" volgende stappen te gaan zetten in het leerproces zich radicaal tot de mens te verhouden. "En hierover in gesprek te gaan, want in de relatie tussen bewoner, professional en mantelzorger/vrijwilliger doet alles ertoe. Afgelopen jaren en nog steeds, leerden en leren we dat kwaliteit meervoudig is en vele gezichten kent.

Juist daarom zetten we in op diversiteit. Niet eenvoudig, maar door te kijken naar de boven- en onderstroom, naar eigenaarschap en talent, naar lean en presentie, interactieve visievorming, inzicht in cliëntervaring, en de ontwikkeling van teams en management, is onze aanpak in de transitie voor radicale vernieuwing echt anders geworden. Het brengt 'harde en zachte' inzichten uit afgelopen jaren voor ons bij elkaar." **Meer weten over Zinzia: zie [www.tinyurl.com/y7fqegf2](http://www.tinyurl.com/y7fqegf2)**

**Tietsjannie is namens LOC vooral betrokken bij 'de verkenningen' bij deelnemers in de ring. [t.hamstra@loc.nl](mailto:t.hamstra@loc.nl) of 0651837773. ●**

## Zinzia

### Zorggroep:

**"We zetten in op diversiteit."**

# Radicale vernieuwer Sensire: Van regels naar behoud van relaties

**Sensire is een van de vier kerndeelnemers in de Radicale vernieuwingsbeweging. Tijdens de inspiratiebijeenkomst (zie pagina 2-3) deelde Sensire inzichten over haar vernieuwingsaanpak.**

Tekst **Karin Manders**

**L**ocatie Sensire De Heikant in Wehl is een kleinschalige woonvorm voor mensen met dementie. Marleen van der Sijs, manager wonen met zorg bij Sensire: “We maken dit het huis van de bewoner. Een ‘Heikanteling’ waarbij de zeggenschap over het dagelijks leven wordt overgedragen aan de bewoner én zijn familie. Deze ontwikkeling zetten we voort op onze locatie Lindenhof in Vorden. We gaan ontdekken welke regels minimaal nodig zijn om op een andere manier vorm te geven aan de zorg en het welzijn van de bewoners. Van regels naar behoud van relaties dus, met familie én het dorp.”

Sensire organiseert bijeenkomsten met de familie van de bewoner om te achterhalen wat haar

ervaring is met de zorg en de omgeving van de organisatie. Marleen van der Sijs: “We zijn zo op zoek naar hun ‘leefwensen’. En wat zij willen dat wij verbeteren. Dat pakken we op een laagdrempelige manier aan. Bijvoorbeeld met spiegelgesprekken. Daarin zijn familieleden aan het woord en zijn de zorgmedewerkers de toehoorders. De uitkomst van deze bijeenkomsten is de basis voor de nieuwe manier van wonen en werken. Wij willen graag maximale regie van de bewoner over het dagelijks leven.”

Bij De Heikant heeft familie veertig veranderonderwerpen benoemd die nu worden doorgevoerd. “Het zorgteamkantoor is omgevormd tot vijfde huiskamer - familie, vrijwilligers en medewerkers participeren in een activiteiten-schema, een telefonisch spreekuur van de specialist ouderengeneeskunde is ingesteld”, vertelt Marleen van der Sijs. “Op de Lindenhof gaan we ook veranderonderwerpen in het dorp ophalen met bijvoorbeeld gemeente en middenstand en wijkverpleegkundigen.”

**Lees het hele artikel over Sensire op [www.aardigheidentrots.nl/sensire](http://www.aardigheidentrots.nl/sensire) Ook doet Sensire mee aan de Waardigheid en trotscongresdagen in juli. Meld je nu aan!**

**Karin Manders is mede verantwoordelijk voor de communicatie rondom ‘Waardigheid en trots’.** ●



**COLOFON**

Dit katern Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg is een bijlage bij Zorg & Zeggenschap juni 2017, het kwartaalblad van LOC Zeggenschap in zorg. Deze bijlage is ook digitaal te bekijken en makkelijk te delen via: [www.radicalevernieuwing.nl](http://www.radicalevernieuwing.nl). Meer informatie en contact: [radicalevernieuwing@loc.nl](mailto:radicalevernieuwing@loc.nl) of 030-2074067. Wilt u op de hoogte blijven, abonneer u dan op de wekelijkse nieuwsbrief over het project via [www.radicalevernieuwing.nl](http://www.radicalevernieuwing.nl). Dit LOC-project wordt mogelijk gemaakt door het ministerie van VWS.