

Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg



Van regels naar relaties

September 2017



Op stoom

Er is grote behoefte aan verbinding tussen mensen. Dat is precies wat er in de beweging 'Radical vernieuwing verpleeghuiszorg' gebeurt. Verbinding tussen bewoners onderling, tussen bewoners en zorgverleners. Maar ook tussen verschillende zorgorganisaties. We hebben onze derde landelijke inspiratiebijeenkomst gehad. Daar was verbinding tussen bestuurders, medewerkers, cliëntenraden en landelijke organisaties. Organisaties hebben met elkaar gedeeld hoe zij bezig zijn om de relatie bewoner, naaste en medewerker centraal te stellen. Verder vertellen medewerkers van VWS in dit katern hoe zij naar radicale vernieuwing kijken. Kernorganisatie De Leyhoeve legt uit hoe medewerkers meer tijd creëren voor de de zorg. Er ontstaan steeds meer nieuwe dwarsverbanden. Mensen die echt willen veranderen vinden elkaar en werken zo gezamenlijk aan 'waarde-volle zorg'. LOC en VWS helpen hen daarbij.

VWS-team

"Zorg, voorbij
geijkte tradities"

Pagina 2-3

Een jaar radicaal vernieuwen

"Andere mindset is
essentieel"

Pagina 4-5

Landelijke inspiratiedag

Rode draad in
radicaal vernieuwen

Pagina 6-7

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



www.radicalernieuwing.nl

VWS: Radicaal anders organiseren

Zodat mensen waarde-vol kunnen leven

Waarom is 'Radical vernieuwing verpleeghuiszorg, van regels naar relaties' belangrijk voor het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS)? Wat is haar rol in deze beweging en wat ziet VWS gebeuren? In gesprek met de twee vertegenwoordigers die deelnemen in het kernteam Radicale vernieuwing.

Tekst **Douwe Dronkert**

Anno Pomp, VWS-coördinator strategie langdurige zorg: “Het gaat om een fundamentele omkering. Het moet gaan om de persoon die is aangewezen op het wonen in een verpleeghuis. Zorgverleners moeten zich verdiepen in hun toekomstige en huidige bewoners en hun aanbod daarop aanpassen. Dat is radicaal anders dan dat iemand genoeg moet nemen met wat de zorgaanbieder als



Anno Pomp (links) vertelt tijdens een bijeenkomst van de Radicale vernieuwingsbeweging over zijn drijfveren.

“We moeten voorbij geijkte tradities, conventies en rituelen”

standaarddiensten aanbiedt. Daarvoor is het nodig goed te kijken wat iemand die zorg nodig heeft wil, kan en nodig heeft om vanuit zijn eigen waarden en normen te kunnen leven. En dat heel goed te organiseren.”

Verdiepen in de mens

Aanspreekpunt voor Radicale vernieuwing bij VWS is Carola van den Brink, coördinerend beleidsmedewerker bij de directie langdurige zorg. “Ik merk in dit traject dat het wat vraagt om écht in contact te komen met bewoners, familie, de omgeving en om ‘de vraag achter de vraag’ te weten te komen. Als VWS zijn we continu met deelnemende verpleeghuizen in gesprek over wat er in hun vernieuwingstrajecten naar boven komt. We vragen wat

professionals en organisaties hierover leren en wat dit betekent voor processen die we in de loop der jaren met elkaar hebben georganiseerd. Waarom zijn die er? Wat is echt nodig? Bestuurders geven aan dat regels deels ook zelf bedacht zijn en zijn bereid hier kritisch naar te kijken. Ze bedenken bijvoorbeeld een virtuele knop waar medewerkers op kunnen drukken om vervolgens na te gaan of bepaalde regels wel zinnig zijn. Of hoe je regels zo goed mogelijk kunt laten aansluiten om te komen tot zorg die je bewoners echt wilt bieden. Professionals ervaren ruimte om na te denken over ‘Hoe wil ik mijn werk het liefste invullen?’ ‘Wat zie ik dat bewoners nodig hebben?’ Ik zorg dat we daar vanuit VWS een ondersteunende rol in vervullen.”

Van regels naar essentie

Anno Pomp: “Voor deze omkering moeten we voorbij geijkte tradities, conventies en



Carola van den Brink (links) in gesprek over radicale vernieuwing.

rituelen: het gaat om de cliënt. Ik hoop dat dit project daar een grote impuls aan gaat geven.” Van den Brink: “VWS kijkt ook naar landelijk opgebouwde regels en structuren.

Belemmeren die de zorg die bewoners willen? De aandacht gaat nu vooral uit naar persoonsgerichte zorg, hoe bereik je dat nu werkelijk met elkaar. We hebben voor de Radicale vernieuwingstrajecten nog geen regels ‘uitgezet’. Dat lijkt nog niet aan de orde.” Pomp: “Niet dat we regels niet ter discussie willen stellen. Als er regels zijn die in de weg zitten bekijken we of we die anders kunnen organiseren of opruimen. Maar het gaat erom waar je begint. Als je begint bij de regels, kom je niet bij de essentie. Het gaat om steeds opnieuw nagaan: hoe kan ik dat wat voor (toekomstige) bewoners belangrijk is mogelijk maken? En dat doen.”

Benaderbaar en vertrouwen

Er zijn verkennende gesprekken tussen deelnemende organisaties en bijvoorbeeld zorgkantoren en de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa). Zoals over of je sommige regels niet kunt versimpelen zodat medewerkers meer

tijd overhouden voor de cliënt? VWS en LOC maken deze gesprekken mede mogelijk vanuit hun faciliterende rol. VWS denkt mee over wat dit betekent voor alle organisaties en vanuit de bedoeling van landelijk geldende kaders. Carola van den Brink: “Ik merk dat we als ministerie steun bieden door actief bij de beweging betrokken te zijn. Dat we benaderbaar zijn voor verpleeghuizen: ‘Hé, we kunnen jullie ook even bellen of aanspreken.’ Dat geeft mensen vertrouwen dat ze echt aan de slag kunnen met de vernieuwing”.

Uitdagend leerproces

Anno Pomp: “Deze beweging leidt tot bewustwording bij VWS en zorgaanbieders. Een gezamenlijk leerproces. Van den Brink: “Ook andere partijen zoals de Inspectie IGZ zijn belangrijk en betrokken. Samen stellen we de vraag: hoe willen we dit organiseren? We moeten elkaar uitdagen als zaken niet goed aansluiten bij wat cliënten nodig hebben. Wat VWS belangrijk vindt is dat wat uit dit programma komt, uit de praktijk, mee wordt genomen in het landelijke beleid en de strategie rondom de verpleegzorg.” ●

Een jaar radicaal vernieuwen

Coördinator over ontwikkelingen

Met steeds meer mensen in en om enkele tientallen verpleeghuizen vinden we de verpleeghuiscare opnieuw uit. We willen dat die draait om wat van waarde is voor bewoners, hun naasten en medewerkers. En dat alles hierop gericht is. Hoe zorgen we ervoor dat de focus radicaal gericht wordt én blijft op de bewoner, naasten en medewerkers? En op hun relaties met elkaar? Hoe doen we dat zodanig dat de beweging, die we met elkaar in het land in gang zetten, onomkeerbaar wordt?

Tekst **Marie-Antoinette Bäcker**

Marie-Antoinette Bäcker is coördinator 'Radical vernieuwing verpleeghuiscare, van regels naar relaties'. Wat ziet zij gebeuren, een jaar na de start van deze landelijke beweging?

Bij het startcongres bleek groot enthousiasme en gedrevenheid om hiermee aan de slag te zijn. De inspectie en de zorgkantoren gaven aan mee te willen werken: te kijken hoe zij vanuit hun rol kunnen bijdragen aan Radical vernieuwing. En het ministerie van VWS is nauw betrokken (zie pagina 2-3). Op verzoek van de deelnemende organisaties hebben we landelijke inspiratiebijeenkomsten georganiseerd. Maar ook regionale bij-

"Radical vernieuwing is de bewoners en hun naasten daadwerkelijk zien"

eenkomsten met cliëntenraden, met projectleiders/coördinatoren en met bestuurders. Over Radical vernieuwing verpleeghuiscare en ieders rol hierin. Aan de hand van praktijkvoorbeelden hebben deelnemers met elkaar uitgewisseld wat zij al zien gebeuren en welke dilemma's ze tegenkomen. (Zie ook www.bit.ly/2v8wv7N)

Verschuivingen

De aanvankelijke motivatie van verpleeghuizen om aan de 'ring' van de beweging deel te nemen was: kijken wat er bij de vier 'kernorganisaties' en collega-organisaties in de ring gebeurt. Alleen meekijken vindt iedereen inmiddels te passief. Ook de organisaties in de ring committeren zich om vanuit de relatie tussen de bewoners, naasten en medewerkers te organiseren en zetten zich hier actief voor in. Meestal op een pilotlocatie of afdeling. Dit is ook de reden, waarom we inmiddels ook een schil van verpleeghuizen hebben gevormd, die vooral meekijken.

Ik zie ook een verschuiving in de motivatie bij cliëntenraden, projectleiders/coördinatoren en bestuurders voor deelname aan de kern en ring. Ik hoorde begin dit jaar vooral de hoop externe regels, waar men last van heeft, te kunnen schrappen. Maar tijdens de bijeenkomsten worden tot nu toe vooral voorbeelden uitgewisseld van interne regels, die in de weg staan.

Het wordt duidelijker dat de essentie van de radical vernieuwing niet is dat regels aan de kant kunnen worden geschoven. De essentie is een totaal andere *mindset*, een ander bewustzijn. Radical vernieuwing is de bewoners en hun naasten daadwerkelijk zien: wat is voor hen van betekenis? Wat is voor hen

Korte terugblik *Marie-Antoinette Bäckes*

www.radicalvernieuwing.nl



Marie-Antoinette Bäckes: "De essentie van Radicale vernieuwing is een totaal andere mindset."

waarde-vol? Wat vraagt dit voor de manier van het gesprek voeren, zorgen en ondersteunen en samenwerken met hen? Wat ondersteunt en belemmert? Het is duidelijk geworden dat niets hetzelfde blijft. Als je echt vanuit de relatie organiseert heeft dat voor alles en iedereen in de organisatie gevolgen.

Rode draad

Cliëntenraden vertelden bijvoorbeeld over het betrekken van cliënten en naasten bij het nadenken over wenselijke verbeteringen. Dat dit nieuwe manieren van organiseren vergt.

Projectleiders en coördinatoren inventariseren bij medewerkers wat hun dromen zijn. Wat zij kunnen doen om die met bewoners en naasten vorm te geven. Ze kijken ook kritisch naar protocollen, waar iedere medewerker zich aan gehouden voelt 'omdat het moet en zo geleerd is'. Waarom doen we dit? Is dit goed voor iedere bewoner, of zouden de verschillende bewoners dit anders willen?

Bestuurders vertelden over zorgplannen, die nu vervangen zijn door beschrijvingen wie de

bewoner echt is. Waarin niet meer de standaardrapportage wordt gedaan, maar alleen de opvallende zaken worden vermeld.

De rode draad is dat werd gedacht dat de bewoner al centraal stond. Het staat in de missie, visie en beleid van iedere organisatie. Maar de bewoner werkelijk centraal stellen, en dit met elkaar doen, blijkt echt een radicaal nieuwe manier van kijken naar bewoners te betekenen. Ook voor externe toezichthouders en inkoopers met wie hierover is gesproken.

Nieuwe regionale bijeenkomsten

Dit geeft dilemma's en vraagstukken. Wat is ervoor nodig deze beweging voort te zetten?

In de verpleeghuizen en in het land? Hoe kunnen we elkaar helpen?

Deelnemers geven steeds aan de bijeenkomsten te waarderen - dus die worden vervolgd (zie ook pagina 6-7). Om hierover van gedachten te wisselen, elkaar te inspireren met praktijkvoorbeelden en te reflecteren op de eigen rol. Zo leren we hoe we de verpleeghuiszorg radicaal kunnen vernieuwen. ●



**RADICALE
VERNIEUWING**



Landelijke inspiratiebijeenkomst

Effect op totale organisatie

Dát doen wat er echt toe doet voor bewoners, naasten en medewerkers. Dat is het doel van de beweging Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg, van regels naar relaties. Ongeveer een jaar na de start maakten 33 deelnemende zorgorganisaties op 11 september de balans op tijdens een landelijke inspiratiebijeenkomst. “Met alleen regels afschaffen kom je er niet, het gaat om nieuwe manieren van organiseren vanuit een andere mindset.”

Tekst **Douwe Dronkert** Foto's **DejaVu Reportage**

Plaatsvervangend directeur Langdurige Zorg Jaap Janse (VWS) vertelde tijdens de bijeenkomst op 11 september waarom het ministerie dit initiatief ondersteunt. “Zoals de staatssecretaris bij de start van Radicale vernieuwing ook heeft aangegeven, vinden wij het heel belangrijk dat we dit type beweging alle ruimte geven en ondersteunen. In de sector bestaat het beeld: er kan een heboel niet en dat komt misschien wel door allerlei regels. Het leuke van deze beweging is dat je tegen elkaar zegt: laten we al die kaders even wegdenken. Je hoeft ze misschien niet meteen af te schaffen. Hoe zou je dan de zorg willen organiseren?”

Mogelijk maken wat ertoe doet

Een veelbesproken voorbeeld: een bewoner van een verpleeghuis zou met begeleiding naar de kermis kunnen. Maar, denkt een zorgmedewerker met alle goede bedoelingen: dat is misschien niet goed voor mevrouw, zij wordt daar mogelijk onrustig van. De zorgmedewerker heeft even later een gesprek met een collega over vragen als: waarom doen wij wat we doen? Waarom doen we het zo? En moet dat zo, is dat echt in het belang van bewoners? Waarna de collega zegt: heb je de bewoner gevraagd of ze zélf naar de kermis wil? Nee. Dat wordt alsnog gedaan: mevrouw wil

naar de kermis. Na afloop is ze moe en emotioneel. Maar ook een dag later zegt ze nog: dit had ik niet willen missen.

Transparantie en kwetsbaarheid

Om dat wat van waarde is voor bewoners, naasten en medewerkers *doorgaand* voorop te leren stellen is dus transparantie en kwetsbaarheid nodig. Niet alleen de succesverhalen vertellen dus, maar ook in gesprek gaan over waar het nog niet goed gaat en hoe dat anders kan, aldus coördinatoren, medewerkers en cliënten(vertegenwoordigers).

Coördinatoren van de verpleeghuizen die vernieuwend werken geven tijdens de inspiratiedag ook aan dat een nieuwe manier van organiseren essentieel is. In plaats van op hogere niveaus plannen te ontwikkelen, keren zij hun organisatiefilosofie en organisatievormen om. Door vanuit de praktijk te starten bij





Tijdens de inspiratiebijeenkomst werden voorbeelden van het nieuwe organiseren uitgewisseld.

de vragen: wat zijn de drijfveren en behoeften van mensen voor wie wij zorgen? Van hun naasten, vrijwilligers en medewerkers? En hoe kunnen we daar met elkaar vorm en inhoud aan geven? Dus ook met de staf en ondersteunende diensten, ieder vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid. Dat vraagt los durven laten hoe je gewend bent de zorg, het wonen en leven vorm te geven. En met elkaar in gesprek blijven gaan om te komen tot (nieuwe) oplossingen voor wat op dat moment belangrijk is voor mensen. Het vergt ook jezelf steeds opnieuw de vraag stellen: wat betekent dit voor mijn rol?

Nieuwe inzichten

Dit alles kun je niet plannen en uitrollen. Het gaat om steeds nieuwe antwoorden, inzichten en activiteiten. Met effecten die je niet van tevoren kunt bedenken of voorzien.

Bestuurders beschrijven het als een ontwikkelproces dat zij faciliteren. Zodat alle betrokkenen stap voor stap met elkaar op actuele ontwikkelingen in kunnen spelen. Ook dwars door traditionele organisatielijnen en afspraken heen. Die blijken regelmatig

belemmerend om directe zeggenschap en eigenaarschap van alle betrokkenen structureel mogelijk te maken. Radicale vernieuwing heeft zo dus effect op de totale organisatie.

Publicatie

160 bewoners/cliënten van verpleeghuizen, naasten, medewerkers, leidinggevendenden, bestuurders en toezichthouders van deelnemende verpleeghuizen bezochten de bijeenkomst op 11 september. Maar ook zorginkopers, medewerkers van VWS, NZa, Zorginstituut Nederland en onderwijsvernieuwers waren aanwezig. Zij spelen een actieve rol in de beweging. Voorbeelden van het nieuwe organiseren werden uitgewisseld. Binnenkort verschijnt op www.radicalevernieuwing.nl een publicatie met allerlei inkijkjes naar aanleiding van de inspiratiedag. ●

Een interview met VWS-staatssecretaris Martin van Rijn tijdens het startcongres in februari 2017 is terug te kijken op het Radicale vernieuwing Youtube-kanaal: www.youtu.be/oFncV2vman4

Niet álle uren naar de zorg?

Structuur ook belangrijk

De Leyhoeve realiseert het leven, wonen en de zorg rondom haar woonlandschap zoveel mogelijk op basis van gezond verstand. Vanaf de opening in 2016 is met het zorgpersoneel geprobeerd met minimale hiërarchie en 'overhead' alle uren daadwerkelijk aan de zorg te besteden. Les hierbij: de nodige structuur en afspraken tussen mensen blijken óók belangrijk. Daarom zet de Leyhoeve nu een coach in, die zich toelegt op verbeteren van structuren en werkprocessen.

Tekst **Douwe Dronkert**

De Leyhoeve (kerndeelnemer Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg) zet zich in om dat wat ertoe doet voor bewoners, naasten en medewerkers steeds uitgangspunt te laten zijn. "Wanneer je wekelijks analyses maakt en daarbij ontdekt dat fouten dagelijks terugkomen, ondanks goede intenties van personeel, ga je onderzoeken waar dat in zit", aldus Renske Jetten, coördinator

Radical vernieuwing. "Wij zijn contactmomenten van bewoners met bijvoorbeeld zorgmedewerkers in kaart gaan brengen. Hoe kunnen we organisatieprocessen dienstbaar laten zijn om het leven van bewoners zo aangenaam/veilig mogelijk maken?

Samenwerken, relaties bouwen is daarbij belangrijk. Zorgmedewerkers vergaten medicijnen toe te dienen. We brengen nu het medicatieproces in kaart van binnenkomst pil tot inname. "Jetten vervolgt: "Wanneer de communicatielijnen, beslissbomen, en bevoegdheden voor een organisatie in gezamenlijkheid tot stand komen en iedereen ziet dit als een verbetering, is de bewoner volgens ons "gegarandeerd" van een omgeving waar iedereen lekker in zijn vel zit, waar zaken op rolletjes lopen. Waardoor er meer focus kan worden gelegd op welzijn van bewoners/medewerkers en minder tijd verloren gaat aan miscommunicatie. Zo willen we medewerkers ondersteunen. En meer tijd creëren naasten te betrekken in het leven van bewoners." ●



De Wall of Happiness laat zien wat wonen hier met mensen doet.

COLOFON

Dit katern Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg is een bijlage bij Zorg & Zeggenschap september 2017, het kwartaalblad van LOC Zeggenschap in zorg. Deze bijlage is ook digitaal te bekijken en makkelijk te delen via: www.radicalevernieuwing.nl. Meer informatie en contact: 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. Dit LOC-project wordt mogelijk gemaakt door het ministerie van VWS.