

Inspiratiebijeenkomst RADICALE VERNIEUWING VERPLEEGHUISZORG

Utrecht, 14 maart 2018



Georganiseerd door



“We staan aan de vooravond van een giga-omslag in de zorg”



Opening

Liefde, zorg en aandacht

De dag begint met een ogenblikje stilte. Dat gebaar past bij de setting van de indrukwekkende Regentenzaal van het Bartholomeus Gasthuis (sinds 1367), waar de inspiratiebijeenkomst met een lunch start, en bij het doel van de bijeenkomst – over radicale vernieuwing van verpleeghuiszorg. Historie, bezinning en aandacht zijn sleutelwoorden tijdens deze woensdagmiddag, als bestuurders en toezichthouders elkaar ontmoeten, ervaringen uitwisselingen, visies delen en zich laten informeren wat ze kunnen doen om de manier van zorgen in hun instellingen te veranderen. Radicaal te vernieuwen. Maar wat houdt dat in? Niemand weet het zeker. “Ik voorzie een giga-omslag”, zegt een deelnemer. “Van onderaf.”

Het is voor iedereen, voor alle raden, zoeken naar de juiste manier om de verandering verder in gang te zetten. De wil, het besef en de mooie voorbeelden zijn er, maar hoe manoeuvreer je structureel en duurzaam weg van de regels? Het juiste antwoord is er niet, maar het bewustzijn dat managementdenken en de focus op protocollen hun langste tijd hebben gehad, gist en borrelt bij de aanwezige bestuurders en toezichthouders.

De gecompartmenteerde verzorgingsstaat is toe aan liefde, zorg en aandacht. Aan 'met elkaar'. Aan 'voor elkaar'. Zoals de bewoonster van het Bartholomeus Gasthuis illustreert die komt melden dat de boterhammen voor haar buurvrouw op verdieping 1 niet nodig zijn.

Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg

“De manier van besturen en toezicht houden is ook aan vernieuwing toe”

De inspiratiebijeenkomst over de toekomst van de verpleeghuiszorg wordt voorgezeten door Marie-Antoinette Bäckes, coördinator van de landelijke beweging Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg. Vele mensen uit inmiddels zo'n 50 verpleeghuizen, maar ook externe toezichthouders en financiers van de NZa, de inspectie, het zorginstituut en de zorgkantoren zijn actief in de beweging – een initiatief van LOC Zeggenschap in zorg en het ministerie van VWS.

“Wij hebben een droom. Die droom gaat over verpleeghuiszorg waarin mensen het belangrijkste zijn. Over degenen die zorg nodig hebben, maar ook over hun naasten, en de zorgverleners. Wat zijn hun waarden, waarin geloven zij en waarop willen zij aangesproken worden? Wat maakt hen gelukkig? We vatten die droom samen in de slogan ‘van regels naar relaties’. Als we dat waar willen maken, zal er veel moeten veranderen. Vandaar dat we onze beweging Radicale vernieuwing hebben genoemd. De omslag raakt aan de wortel (radix), aan de essentie van het werk: de dagelijkse ondersteuning en zorg van bewoners. Er is gelukkig veel weerklank. Sinds de startbijeenkomst in februari 2017 verspreidt de beweging zich heel snel. Je merkt aan alles dat het tijd is voor verandering.”

“Waar we voor staan? Dat iemand die zorg nodig heeft, binnen zijn eigen mogelijkheden een waardig leven leidt. Dat naasten een bijdrage mogen leveren, en daarvoor worden gewaardeerd. En iedereen die in de zorg werkt moet weer verantwoordelijkheid durven nemen! Ze hebben met een reden voor dit werk gekozen; die passie moeten ze weer kunnen voelen.”

“De omslag raakt aan de wortel, radix, vandaar radicaal”

“Organisaties, instanties, kaders, regels en structuren moeten ten dienste staan van de cliënt, en de wijze waarop we samen de zorg regelen. Dit betekent voor bestuurders en toezichthouders dat ze continu bij zichzelf te rade gaan. Wat vinden mensen die zorg nodig hebben, hun naasten en zorgverleners van waarde? Wat betekent dit voor onze manier van besturen en toezicht houden? En, een hele belangrijke, wat betekent dit voor de relatie tussen de bestuurder en toezichthouder? Die vraag staat vandaag centraal.”

→ Marie-Antoinette Bäckes, coördinator Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg





“We moeten toe naar een totaal andere besturingsfilosofie. Durf!”



Ontstaan Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg Van project naar beweging

Hoe is de beweging voor radicale vernieuwing ontstaan? Coördinatoren Marthijn Laterveer en Joep Bartholomeus van LOC Zeggenschap in zorg, grondleggers van de beweging, leggen het in vogelvlucht uit. Ze krijgen een steuntje in de rug van de afbeelding met de zeven werken van barmhartigheid.

“Die zeven werken”, wijst Marthijn Laterveer op de kleurige plaat in de nis, “drukken de kern van de zorg uit: mensen, warmte, liefde en aandacht. LOC is daar al jaren mee bezig. Want de zorgorganisaties en regels zijn geworden tot “hoe kan ik om het systeem heen” in plaats van de liefde en aandacht faciliteren voor hen die het nodig hebben. We zien de inzet en

“Het gesprek moet weg van de belangentafel”

behoefte van cliëntenraden, medewerkers en bestuurders in zorgorganisaties om radicaal te vernieuwen. Hoe zouden we dit kunnen stimuleren? We kaartten dit bij het ministerie aan, en toen kregen we groen licht: ‘Ga het maar doen.’ Dat was twee jaar geleden.”

“We zijn gestart met een structuur van vier kernorganisaties en een ring en schil van bijna vijftig organisaties, die meedoen en meekijken” neemt Joep Bartholomeus het stokje over. “Dit hebben we losgelaten. Bij deze beweging past het meer om als netwerk te opereren met elkaar. Een open netwerk, waarin we samenwerken op basis van gedeelde uitgangspunten en met steeds weer nieuwe mensen, organisaties die zich aansluiten. En met het ministerie van VWS, de externe toezichthouders en financiers: dát is de dynamiek die daarbij hoort.” Na een korte pauze: “De Governancecode Zorg 2017 is van belang, maar het

gaat in het overleg tussen bestuurders en toezichthouders bijna nooit (meer) over de maatschappelijke doelstelling van zorg, wel over de continuïteit van de zorgorganisatie. Dat is de verkeerde discussie. Er komt nu een ander gesprek op gang. Dat is spannend voor raden van bestuur en toezicht.”

Laterveer vervolgt: “We moeten niet op de oude voet doorgaan. De sector heeft 2,1 miljard euro toegewezen gekregen om de verpleeghuiszorg de komende jaren daadwerkelijk te kunnen verbeteren. Het is van belang de ruimte te benutten medewerkers de gelegenheid te geven in contact met bewoners en hun naasten na te gaan wat voor hen waarde-volle zorg is.” Bartholomeus sluit af: “Het gesprek moet weg van de belangentafel. We zijn gewend te denken aan het in het stand houden van organisaties. Ik denk dat de vraag moet zijn: wat is er nodig dat we organiseren?”

Deelname NVTZ

Waardengericht en verbindend toezicht is de wenselijke vervolgstap in de ontwikkeling van het toezicht. Toezicht in verbinding met het bestuur en de zorgpraktijk. Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg zoekt expliciet en onomwonden naar het handen en voeten geven aan deze kernwaarde. Om deze reden heeft de NVTZ besloten die filosofie een plek te geven binnen haar vereniging. Afgelopen jaar heeft de NVTZ dan ook met diverse toezichthouders van organisaties in de beweging gesproken. Er sprak een zekere urgentie uit deze gesprekken, die leidde tot het initiatief voor deze inspiratiebijeenkoms, samen met Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg.

De idioot in het bad

Met opgetrokken schouders, toegeknepen ogen,
haast dravend en vaak hakend in de mat,
lelijk en onbeholpen aan zusters arm gebogen,
gaat elke week de idioot naar 't bad.

De damp, die van het warme water slaat
maakt hem geruster: witte stoom...
en bij elk kledingstuk, dat van hem afgaat,
bevangt hem meer en meer een oud vertrouwde droom.

De zuster laat hem in het water glijden,
hij vouwt zijn dunne armen op zijn borst,
hij zucht, als bij het lessen van zijn eerste dorst
en om zijn mond gloort langzaamaan een groot verblijden.

zijn zorgelijk gezicht is leeg en mooi geworden,
zijn dunne voeten staan rechtop als bleke bloemen,
zijn lange, bleke benen, die reeds licht verdorden
komen als berkenstammen door het groen opdoemen.

Hij is in dit groen water nog als ongeboren,
hij weet nog niet, dat sommige vruchten nimmer rijpen,
hij heeft de wijsheid van het lichaam niet verloren
en hoeft de dingen van de geest niet te begrijpen.

En elke keer, dat hij uit 't bad gehaald wordt,
en stevig met een handdoek drooggewreven
en in zijn stijve, harde kleren wordt gesjord
stribbelt hij tegen en dan huilt hij even.

En elke week wordt hij opnieuw geboren
en wreed gescheiden van het veilig water-leven,
en elke week is hem het lot beschoren
opnieuw een bange idioot te zijn gebleven.

M. Vasalis (1909-1998)



Marius Buiting, directeur NVTZ

Toezichthouders, durf uw bestuurders te beschermen bij ontbraving!



Directeur Marius Buiting van de NVTZ begint zijn voordracht met het gedicht *De idioot in het bad*. Dat gedicht van M. Vasalis zet de toon van het dilemma van de mens in de zorg, aldus Buiting. Mag je vanuit je hart werken? "De twee karakters verschieten van kleur, en

dan schieten ze weer terug." Volgens Buiting tekent dat precies de huidige situatie in de zorg: men wil verandering, maar vervalt al te vaak weer in oude patronen. "De situatie is nog een beetje wiebelig." En daarmee introduceert Buiting de typering die de hele middag zou rondzingen.

De NVTZ heeft zich achter de beweging Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg geschaard om de kernwaarde van verbinding inhoud te geven. "We moeten toe naar een totaal andere besturingsfilosofie", houdt Buiting zijn gehoor van bestuurders en toezichthouders voor. "De klokjes van tijd, geld, rapporten en indicatoren zijn belangrijker geworden dan wat er met de mens gebeurt. Het effect is dat we de patiënt de rug zijn gaan toekeren. Maar we moeten terug naar verbondenheid." Buiting tekent zijn filosofie in simpele halen op de flip-over: twee poppetjes naast elkaar (cliënt en zorgverlener) met een groot hart ertussen (verbondenheid) en een dikke cirkel eromheen (be-



scherming door RvB en RvT). Hoe bestuurders en toezichthouders die beschermende schil kunnen vormgeven en uitdragen, vervat Buiting in vier werkwoorden:

**"Toe-zien is verworpen tot kijken.
We moeten elkaar in de ogen
durven zien"**

twee voor de RvB en twee voor de RvT. "Bestuurders moeten zich richten op *bewerkstelligen* (een spannende klus!) en *soigner*. Met *soigner* bedoel ik dat medewerkers zich moeten kunnen richten op wat voor bewoners en hun naasten waardevolle ondersteuning

en zorg is. Toezichthouders moeten bestuurders *durven* overhalen mee te gaan in een andere manier van verantwoord. Op die manier kunnen toezichthouders bestuurders *beschermen* tegen de 'boze' buitenwereld en stelling nemen tegen de verbraving. Die verbraving is overal toegeslagen." Stel eens iemand aan die geen diploma heeft, geef zorgverleners de ruimte hun hart te laten spreken, breng de kernwaarde van verbondenheid terug in de zorg. Buiting: "Toe-zien is verworpen tot kijken. We hebben te lang naar regels gekeken. Dat gaan we veranderen. We moeten elkaar in de ogen durven zien, een team zijn. We moeten toe naar een totaal andere besturingsfilosofie. Durf!"

Je veilig voelen achter regels voldoet niet meer

“In onze sector staken ze nooit. Het is een vak in het hart”

Van toehoorders naar deelnemers. Organisatieactivist en gespreksleider Harold Janssen (DeLimes) deelt de zaal in tweeën en vraagt de linkerhelft de stoel om te draaien. Dertig personen zitten na wat geschuif nu tegenover de andere dertig personen in de zaal. In de open ruimte tussen de groepen stelt Janssen vijf stoelen op. Hij nodigt vier bestuurders uit plaats te nemen, en laat één stoel leeg. “Daar kan iedereen plaatsnemen, ook een toezichthouder. Vanuit bestuursperspectief.” Gelach – want wie wil niet eens op de stoel van de bestuurder zitten? Een levendige ronde vol meningen, stellingen en ervaringen neemt aanvang. Vervolgens worden de rollen omgedraaid; vier toezichthouders en een lege stoel. Het gesprek vanuit het perspectief van de toezichthouder. Maar geheel in lijn met de vernieuwing die men samen zoekt, wordt die rigide scheidslijn, net als in de eerste ronde, snel losgelaten. Bestuurders, toezichthouders en sprekers wisselen vlot van plek totdat niemand meer op zijn eigen stoel zit. De sessie in twee keer zeven veelbelovende uitspraken.

1. “In verpleeghuizen hebben we veel te maken met ziekte en dood. Dat zijn we haast vergeten door onze economische focus. Maar het voldoet niet meer om ons veilig te voelen achter regels. We moeten de dialoog opstarten, ook met de medewerkers.”

2. “Het is een goed idee om het hart centraal te stellen, en bestuurders daarbij bescherming te bieden. Om over te schakelen naar een ‘roze’ gedachtengoed en een vertrouwenssfeer te creëren in plaats van te werken volgens een strakke blauwdruk van regels en structuur. Om ruimte te maken voor moraliteit in tegenstelling tot immoraliteit. Ja, zoals bij de ING...”

3. “Een tegengeluid. Ik doe onderzoek naar de regel-druk, maar de uitkomst is zeker niet dat de hoeveelheid regels de boosdoener is. De ontkoppeling tussen de werkvloer en het management is een veel groter probleem. We hebben te veel lagen gecreëerd. Er moet meer waardering komen voor moeilijke beslissingen op de werkvloer.”

4. “De levensvragen moeten weer centraal komen te staan. Hoe wil je de laatste fase van je leven doorbrengen, wie wil je om je heen hebben – je hondje, je dierbaren, wil je de deur op slot?”

5. “We zijn het allemaal zo met elkaar eens, zoeken coöperatieve vormen. Waar is de oorlog?!” “Ik denk niet dat er oorlog nodig is. Het gaat om de inhoud veranderen. En het effect zal radicaal zijn.”

6. “Ik vind het af en toe te lief klinken. Alsof zorgverleners allemaal Florence Nightingales zijn. Op de werkvloer lopen we vast, omdat naasten steeds minder genegen zijn mantelzorg te bieden. De samenleving is veranderd. We moeten denken in regio's, buurten, wijken. Velen zijn alleen.” →



7. **“Oefenen helpt!** Introduceer een collectief trainingsprogramma in je organisatie om ander gedrag te oefenen, voor iedereen, van medewerker tot toezichthouder. Zo breng je een omslag op gang.”

Ronde Twee

1. **“In hoeverre staat angst** voor imagoschade ons in de weg? We opereren in een spanningsveld. Je durft niet teveel, omdat de toezichthouder je terecht kan wijzen. Plus de media en de overheid...We moeten zoeken hoe we elkaar in die beweging van cijfers naar soft, naar een nieuwe manier van verantwoorden vinden.”

2. **“Er is altijd angst voor verandering,** maar verandering gaat langzaam, in stapjes. Er komt een nieuwe ontwikkeling op gang.” “Ja, laat iemand fouten maken, maar niet te grote. Veiligheid is belangrijk, je moet geen onveilige bestuurder zijn. Beloon mensen die op de goede weg zijn.”

3. **“We worden alleen maar door geld gestuurd.** We moeten terug naar waar het eigenlijk om ging. Weg van de regels. Als iemand zijn hele leven niet onder de douche hoefde, waarom nu dan opeens wel? Geef ruimte om wensen in te willigen. Dan wordt de zorg weer liefdevoller.”

“We zijn de tolerantie met fouten kwijtgeraakt”



4. **“Als toezichthouder** heb ik meer nodig dan vertrouwen. Bestuurders moeten kleur bekennen, en uit hun toren komen.”

5. **We zitten in een blessuretijd.** We moeten ons voorbereiden op 20 tot 30 procent minder mensen om het werk te doen, en minder geld. De gasbel is op.”

6. **“Misschien is het tijd het idee van continuïteit los te laten.** Is er voor liefdevolle zorg wel een organisatie nodig? De vraag moet zijn: Hoe organiseren we dat wat er nodig is?”

7. **“Als bestuurder van een huisartsenclub** heb ik niet te maken met brave mensen. We hebben het eigenaarschap meer bij de cliënten gelegd. Ik leg rekenerschap af aan leden én aandeelhouders. Je krijgt een andere dynamiek als aandeelhouders verantwoording moeten afleggen aan de cliënten. Misschien een idee?”

“Je krijgt een andere dynamiek als aandeelhouders verantwoording moeten afleggen aan de cliënten. Misschien een idee?”



De bezoekers



Toezichthouder Joke Tamsa, Patyna

"Het klopt dat vernieuwing op de vloer moet gebeuren. Raden moeten de ultieme consequentie aanvaarden en meeveranderen. Dat is vandaag goed aan bod gekomen. Maar bestuurders en toezichthouders zijn als schapen: sommige schapen volgen op de goede weg en anderen gaan op weg naar het ravijn. Dan is het aan het samenspel tussen RvB en RvT om dat bij te sturen."



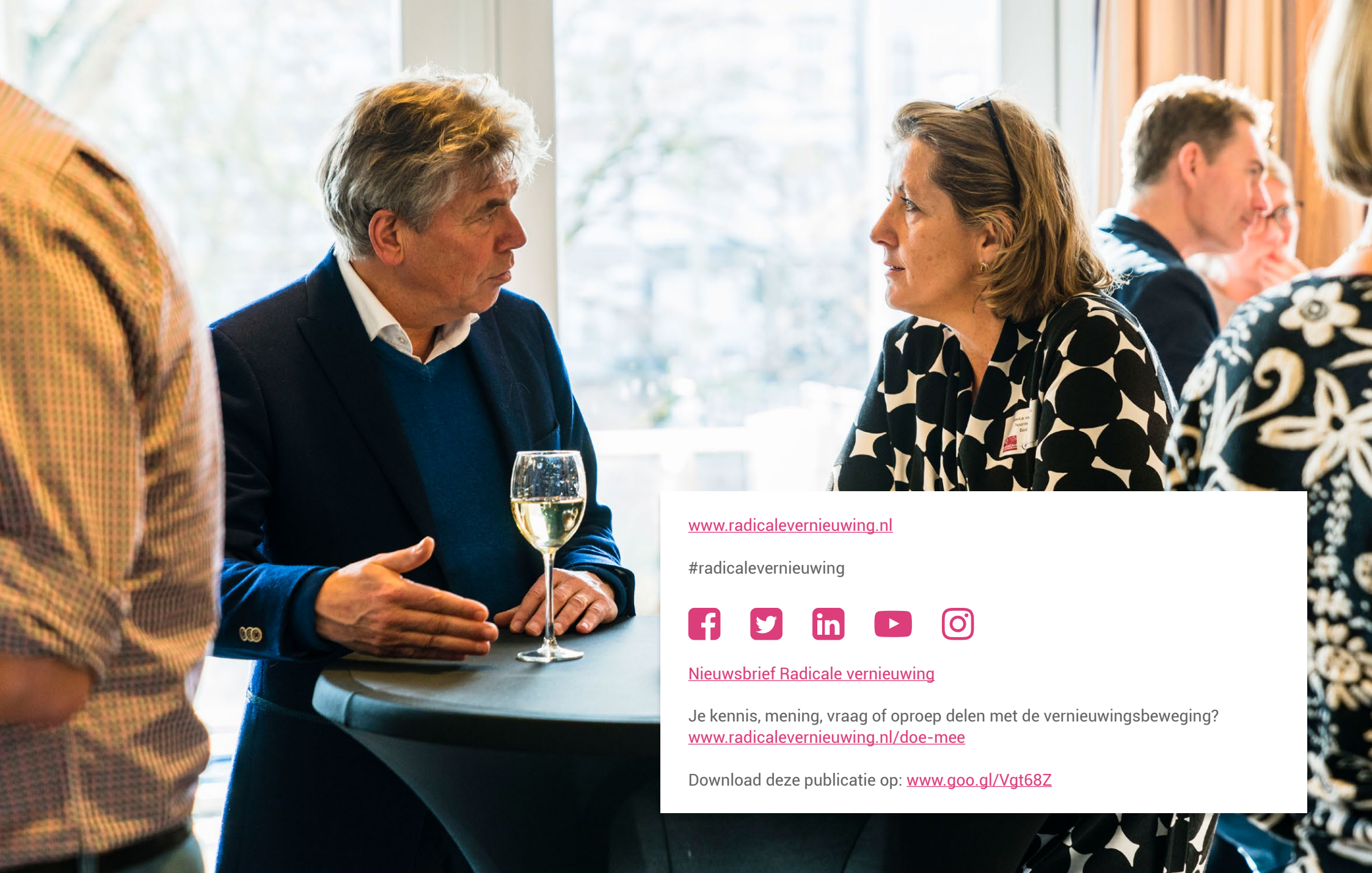
Carola van den Brink, VWS, namens het ministerie deelnemer aan het kernteam Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg

"Een goede middag. Met een hele positieve opkomst. Ik vond het heel mooi dat bestuurders en toezichthouders van verschillende organisaties mengden. Er werd gezegd dat dit niet altijd natuurlijk is. Gesprekken zoals van vanmiddag helpen ons te leren wat deze groep belangrijk vindt. Als overheid zijn we heel veel op pad, maar een bijeenkomst met beide raden was nieuw voor mij. Heel leerzaam."



Bestuurder Christel Welling, Innoforte

"De dynamiek van de dag was heel plezierig. Het had iets meer de diepte in mogen gaan, maar toch is zo'n middag heel belangrijk om de beweging gaande te houden. Ik heb vandaag goede suggesties gehoord. Het 'hoe' vind ik toch ook altijd heel belangrijk. Dat RvB en RvT als één team samen gaan werken lijkt mij buiten kijf. Leiderschap draait niet om ons, wij zijn in feite de laatsten om wie het gaat".



www.radicalevernieuwing.nl

#radicalevernieuwing



[Nieuwsbrief Radicale vernieuwing](#)

Je kennis, mening, vraag of oproep delen met de vernieuwingsbeweging?

www.radicalevernieuwing.nl/doe-mee

Download deze publicatie op: www.goo.gl/Vgt68Z



Wie waren bij deze bijeenkomst?

Toezichhouders en bestuurders van:

Accolade Zorg
Amaliazorg
Archipel
BrabantZorg
Carintreggeland
De Wever
Innoforte
Kalorama
Liberein
Noorderbreedte
Patyna
Riethorst Stromenland
Surplus
Topaz
Viattence
Vivium
Waardeburch
Wilgaerden
Zinzia
Zonnehuisgroep Amstelland
Zorgcentra De Betuwe
Zorggroep Noorderboog

Vertegenwoordigers van:

NVTZ
Kernteam Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg
(LOC Zeggenschap in Zorg en Ministerie van VWS)
De Limes