

# Radicale Vernieuwing VERPLEEGHUISZORG

*Van regels naar relaties*



ZOMER 2017: *Bijeenkomsten bestuurders*

## Doel bijeenkomsten

### Bestuurders van de kern- en ringorganisaties:

- voeren het gesprek met elkaar over Radicale Vernieuwing Verpleeghuiszorg - over doel, opzet en stand van zaken van de beweging;
- en de rol van de bestuurders hierbij;
- wisselen voorbeelden uit: wat gebeurt er al in de beweging naar radicale vernieuwing?
- en vragen zich af: wat hebben wij nodig? Hoe kunnen we elkaar helpen?

## Gezegd!

***“Ik waardeer deze gesprekken. Niet belangen naast elkaar en die vooral voor het voetlicht brengen. Maar een gedeelde richting, beweging voorop en van daaruit leren. Hoe doen anderen dit of dat?”***



*“Mooi hoe bestuurders zich kwetsbaar en open opstellen, en ook open durven zijn over wat er ook nog niet goed gaat en echt beter kan.”*

***“Soms vraag je je af hoe het zover is gekomen. Medewerkers volgen systemen en het resultaat is dat we een beeld krijgen van de bewoner dat niet echt aansluit bij die mens.”***

‘Heel dicht bij de cliënt en medewerker blijven vraagt ook lef van de bestuurder.’

‘In mijn rol zie ik alles veranderen.’

***“De maatschappij kijkt met een zwitserlevengevoel naar ouderdom. Als je aftakelt wil men het niet meer zien. In zo’n cultuur zullen we als verpleeghuizen een plek blijven van ontluistering.”***

“Dit is een mooie beweging die goed past in het vervolg op regelarme projecten.”

***“De eerste reactie op radicaal is vaak: dat doen we eigenlijk al. Radicale vernieuwing geeft een andere dimensie. Je zoekt een ander gesprek met elkaar. Van ‘zeg het maar’ naar ‘dat vinden we, dat willen we doen’”***

## Over Radicale vernieuwing

LOC Zeggenschap in zorg maakt deel uit van de stuurgroep (Taskforce) van het landelijke verbeterprogramma Waardigheid en Trots. Nederland scoort internationaal gezien hoog als het gaat om hoe de zorg is georganiseerd. Maar toch krijgt LOC steeds meer signalen binnen als: er is te weinig tijd, te veel regels, afvinkcultuur, te weinig besef van het waarom van de regels. Allemaal zaken die ten koste gaan van aandacht voor mensen die zorg nodig hebben.

### **Radical vernieuwing verpleeghuiszorg, van regels naar relaties**

Zorg moet doen waar het voor bedoeld is. Zorg komt tot stand in de relatie tussen mensen die zorg nodig hebben, hun naasten en mensen die zorg bieden. Dus deze relatie is essentieel. En alleen als zorg oog heeft voor wat voor mensen van waarde is, kan deze echt waarde-vol zijn. Dan kunnen mensen leven en zorg krijgen op manieren die bij hen passen en medewerkers met passie hun werk doen. Nu zijn allerlei regels vaak nog leidend. Daar is dus radicale vernieuwing van de verpleeghuiszorg nodig. Staatssecretaris Martin van Rijn gaf groen licht voor het initiatief dat LOC hierop heeft genomen.

### **Kernorganisaties**

Er zijn vier organisaties in het land gezocht die helemaal willen organiseren vanuit deze bedoeling. Die ook bereid zijn om hun eigen organisatie, successen en valkuilen ter discussie te stellen. De vier ‘kernorganisaties’ zijn: Topaz, Surplus, Sensire en de Leyhoeve. Deze kernorganisaties denken na over wat in hun lokale situatie belangrijk is om steeds uit te gaan van de kern van zorg. Zij gaan in gesprek met medewerkers en cliënten om te kijken wat in hun situatie de volgende stap kan zijn. Gaandeweg ontwikkelen zij - met vallen en opstaan - een pad dat relaties centraal stelt. En wat daarin voor alle betrokkenen belangrijk is. Als regels of (denk)kaders in de weg staan, kijken zij hoe het anders kan, zodat die ondersteunend kunnen zijn. Mensen van LOC en het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) helpen daarbij.

### **Ring en schil**

Net als ieder mens is iedere lokale situatie anders. Daarom is het wenselijk dat mensen overal in het land nadenken hoe zij de zorg vanuit de relatie het beste kunnen organiseren. Naast de kernorganisaties doen ook organisaties mee in de ‘ring’, en in de schil. De ringorganisaties doen

actief mee en hebben contact met de kernorganisaties om van elkaar te leren en samen te ontwikkelen. De organisaties in de schil kijken mee en nemen deel aan een jaarlijks congres. We hopen dat de beweging die we samen vormen leidt tot een groeiende beweging in het land die niet meer te keren is.

### **Samenkracht**

Iedere organisatie in de ring krijgt twee 'verkenningen in de wereld van waarde-volle zorg' aangeboden. Iedereen uit de organisatie wordt uitgenodigd daaraan deel te nemen: cliënten(raden), naasten, medewerkers, managers, bestuurders, leden van de raad van toezicht. En daarnaast organisaties die betrokken zijn bij het verpleeghuis, zoals zorgkantoren, de gemeente en de middenstand. Om zo samen tot verandering te komen.

Uniek aan de radicale vernieuwingsbeweging is dat leden van cliëntenraden, medewerkers, kwaliteitsmedewerkers, mensen van behandeldiensten, bestuurders én toezichthouders betrokken zijn. En daarnaast mensen uit organisaties om de verpleeghuizen heen zoals zorgkantoren, ministerie, IGZ en bijvoorbeeld NZa. Elke betrokkene vraagt zich af: wat betekent de vernieuwing voor mijn rol en mijn manier van werken? Vanuit open dialoog en vertrouwen wordt gekeken hoe we ook elkaar kunnen inspireren om verder te komen. Lees ook de blog van LOC-coördinator en mede-initiatiefnemer Radicale vernieuwing Marthijn van Laterveer over dit onderwerp op [www.loc.nl/blogs/samen-werken-aan-een-ideaal](http://www.loc.nl/blogs/samen-werken-aan-een-ideaal)

In de beweging worden ook regionale bijeenkomsten georganiseerd. Zoals met [cliëntenraden](#), [projectleiders](#) en bestuurders. Maar ook bijeenkomsten met de Zorgautoriteit, Inspectie en indien nodig het Zorginstituut. Om alle betrokkenen bij elkaar te brengen en uit te wisselen wat er in de praktijk gebeurt worden er vier keer per jaar landelijke bijeenkomsten georganiseerd. De volgende landelijke bijeenkomsten zijn op 11 september en 13 november 2017.

>> *Het uitgebreide verhaal achter de beweging radicale vernieuwing verpleeghuiszorg, van regels naar relaties over het ontstaan, doel en organisatie is te lezen op [radicalevernieuwing.nl](http://radicalevernieuwing.nl) via [www.tinyurl.com/y8nuo74v](http://www.tinyurl.com/y8nuo74v)*

## Welke beelden roept het op?

### **Onder meer:**

- Het is de eerste echt bredere beweging die met Waardigheid en trots is ingezet om waardegedreven te organiseren.
- RVV is goed om te doen. Het biedt mogelijkheden om anders naar dingen te kijken.
- Het gaat niet om het afschaffen van de regels, maar om terug te gaan naar de bedoeling. Hoe zorg ik nou dat ik de goede dingen kan doen, dat een bewoner zichzelf kan blijven, zijn leven kan blijven leiden, dat zijn familie mee kan eten, dat kleinkinderen kunnen blijven slapen en dat de hond mee kan verhuizen.
- Het is juist goed om niet stuk te lopen op regels, maar ze aan te grijpen om te kijken naar wat wij er zelf van vinden en hoe we dat voor de bewoner van waarde kan zijn.
- Persoonlijke zorg bij psychiatrische geriatrie laat zich niet plannen. Je moet persoonlijke aandacht geven op het moment dat de bewoner er in zijn situatie om vraagt.
- Het wordt groots aangekondigd en je verwacht veel vernieuwing. Waar zit die hem in?
- Het mag niet dogmatisch worden, dan zit het weer vast. Andere locaties moeten hun eigen proces weer krijgen. Het is geen blauwdruk die je uitrolt over de hele organisatie.
- Het gaat om: wie bent u en wat kunnen wij doen om het u naar de zin te maken?

- We moeten ophouden met foto's van glimlachende bejaarden.
- Dit kan ons helpen om vervolgstappen te maken. Met klantenreizen hebben we onderzoek gedaan naar: wat heb je nodig als je klant wilt worden, als je klant wordt en klant blijft? We willen creëren dat je samen fijner leeft, bevoegenheid en een goed samenspel. We willen onze klanten kennen. Radicale vernieuwing kan dit versterken.

## Wat zien we al gebeuren?

### Interessante voorbeelden in de beweging naar radicale vernieuwing:



- Viattence maakt de beweging **van grootschalige, onpersoonlijke** en voor mensen niet herkenbare zorg, **naar kleinschalige en menselijke verpleeghuiszorg**. En bracht dat in bovenstaande video-impressie kernachtig in beeld ([1.52 minuut](#)).
- Zorgcentra de Betuwe maakt sinds de jaarwisseling **geen beleid en procedures meer. Ook zijn er geen MT vergaderingen meer**. Vanuit de gedachte: we willen per team een teamoverleg, een locatieoverleg en overstijgend nog een organisatieoverleg. Dat betekent eerst twee uur informeel overleg en daarna 1 uur formeel. Iedereen is dan welkom, ook verwanten, cliënten(raad), raad van toezicht, iedereen die zich enigszins betrokken voelt mag komen. Iedereen kan iets agenderen of inbrengen wat je op je hart hebt en kan meebeslissen. "Ik neem bijna geen besluiten meer, zoveel wordt er door de teams zelf gedaan," aldus de bestuurder.
- Zorgcentra de Betuwe: "in mijn rol zie ik alles veranderen. Anderhalf jaar geleden voelde ik een fundamentele **crisis: wat is mijn betekenis nu nog? Die zat in: aan overlegtafels besluiten nemen. Dat valt weg**. En hoe doe je dat dan? Ik dacht: ik verdien het meeste in de organisatie, maar doe ik wel voldoende om daar echt van meerwaarde te zijn? Ik ervaar nu aan den lijve, dat ik er ok als mens mag zijn, niet alleen als functionaris. De 'tatoeage' van strak in uniform en 'ik ben bestuurder, en ik moet zus en zo doen...' begint te vervagen. Ik voel me ook vaak meer ontspannen."



- Topaz: We hebben voorbeelden besproken met inspectie. De IGZ is bereid tot gesprek. **“Meegaan in de beweging, doen wat de ander blij maakt en tegelijkertijd je vak uitoefenen.”**



Inspectie voor de Gezondheidszorg  
Ministerie van Volksgezondheid,  
Welzijn en Sport

- Bij Zonnehuisgroep Amstelland: gaan enthousiaste verhalen de ronde. **“Zit vaak in hele kleine dingen waarvan je denkt: dat is toch logisch? Maar dat was niet logisch meer.** Als iemand een borreltje gewend was, doe dat dan. We hebben een bad dat niet gebruikt werd, iemand wilde graag in bad dus dat is weer in gebruik. Iemand wilde zwemmen, dat kon niet, dus hebben we met naasten dit mogelijk gemaakt. Het is echt een andere manier van kijken naar bewoners.”
- Surplus: “Elke dag het zorgplan een kwartier bijwerken zou volgens medewerkers niet werken. Daarom hebben we de vraag teruggelegd hoe het wel zou moeten. **Nu worden alleen de opvallende zaken vermeld.**” De tijd die dit oplevert maakt dat medewerkers voor een nieuwe uitdaging komen te staan: wat doe ik eigenlijk met die tijd? Hoe kunnen wij die betekenisvol inzetten?
- DSV Verzorgd leven: “In het team **zit men niet te wachten, maar proberen mensen zelf invulling te geven** aan hun vak. Daar hebben de verkenningen aan bijgedragen. Hierin werden de medewerkers zelf aangesproken. Dat maakt dat hun aandacht nu anders gericht is. Ook merkbaar zijn de veranderingen in de gesprekken met en in de cliëntenraad. Zij beginnen hun rol op te eisen sinds de verkenningen. Ze zijn gedreven, nemen ruimte in en zitten anders aan tafel. Het geeft andersoortige discussies”.
- Topaz: “Wij zien een andere dynamiek ontstaan. **Zorgplannen worden nu in de ik-vorm geschreven.** Vaak zit het ook in taal. Geef je een ‘intake’, of doe je een ‘kennismakingsgesprek’ en geef je verhuiskaartjes mee. Daar waar het lukt zie je meer veerkracht van de medewerkers”.

“Wij zijn verworpen tot onze systemen. We stellen nu de vraag: hoe voer je het gesprek hierover met elkaar? Wat betekent dit voor jou? Het gesprek over ‘terug naar de kern’, waar is verpleeghuiszorg voor bedoeld: de relatie cliënt, familie en medewerker. **We gebruiken de dynamiek die ontstaat om te vernieuwen.** Je hebt als bestuurder vaak niet in de gaten waar het gaat ingrijpen in je organisatie; je begint ergens en het is stap voor stap. Kijken wat er gebeurt en zorgen dat je met elkaar in gesprek blijft over waar verpleeghuiszorg voor is bedoeld.” Waarbij een andere bestuurder aanvult: “het voeren van een **echt open dialoog** lijkt soms vanzelfsprekend, maar dat is het niet overal”.

- Via de ‘Kafka-knop’ kunnen medewerkers bij De Riethorst Stromenland (DRS) zelf via intranet **melden bij welke regels en afspraken ze vragen hebben.** Zij krijgen bij DRS binnen 72 uur een reactie. Hierdoor worden medewerkers uitgenodigd om bewuster te kijken en in actie te komen.

>> Voor meer voorbeelden, zie ook de meest recente [digitale publicatie over Radicale vernieuwing](#) gemaakt naar aanleiding van de landelijke inspiratiebijeenkomst 22 mei 2017.

Kansen bestuurder?

## Hoe kan de bestuurder bijdragen aan radicale vernieuwing? Veel tips werden uitgewisseld. Hier alvast 8 op een rij:

- Maak vooral geen blauwdruk en kijk per organisatie, plek en afdeling wat past. In het dorp, naast het dorp waar we nu zijn zijn gestart met de pilot, ziet de sociale structuur er bijvoorbeeld al weer anders uit.
- Breng de deelname aan Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg aan de orde in de gesprekken met externe toezichthouders, deel wat de organisatie hiermee beoogt.
- Treed met andere betrokken organisaties ook als team op in bepaalde zaken.
- Die basisstructuren waar we vandaan komen en die we allemaal hebben, moeten we niet weggooien. Als je vraagt: wat is voor onze klanten betekenisvolle info, en hoe kunnen we die inzetten, dan gaat het vanzelf wel veranderen. En is het bestaande een steunstructuur?
- Afschaffen of versimpelen? “Ik was groot voorstander van helemaal afschaffen, maar zie dat medewerkers zich veiliger voelen bij versimpelen.”
- Er staan veel stuurliedjes aan wal. Hou de focus op de bewoner en de dagelijkse praktijk.
- Wissel medewerkers uit met medewerkers van andere deelnemers in Radicale vernieuwing. Of wissel met andere bestuurders. Ga een keer een uur anoniem op bezoek, drink ergens koffie en ga over je ervaringen als bestuurders met elkaar in gesprek.
- Ontwerp processen steeds met in je achterhoofd dat je met deze processen bewoners, naasten en medewerkers wilt helpen. Een bepaalde vorm van ondersteuning zoals regels en kaders zijn nodig. Zorg ervoor dat ze dienend zijn aan bewoners, naasten en personeel.

>> Voor meer tips van en voor elkaar: zie ook de [digitale publicatie over Radicale vernieuwing](#) gemaakt naar aanleiding van de landelijke inspiratiebijeenkomst 22 mei 2017.

## Uitdagingen & behoeften

‘Moeilijk de vinger te krijgen op waarom teams die ergens mee worstelen, niet met andere teams uitwisselen, ook als ik dat adviseer.’

**‘De arbeidsmarkt is een van de grootste bedreigingen. Zit ik echt mee in mijn maag. Zodra teams niet op orde zijn, heeft het geen zin om andere taakverdelingen te maken.’**

‘Gaandeweg afscheid genomen van managers. Nu 800 medewerkers, er wordt door 3 managers leiding gegeven. Ik merk dat we in de fase komen: hoe ver kan dit gaan?’

**‘Hoe leg je verantwoording af? Niet alleen bedrijfsmatig, maar wat doén we en zijn uitkomsten? Hoeft niet helemaal systemisch op een manier dat je je verliest in registreren. Maar wat is voor bewoners van betekenis?’**



‘Als we de relatie centraal stellen kan het gemiddelde nooit betekenisvol zijn. Als mensen een 2 en een 9 geven: waaróm? Wat kunnen we dáármee?’

***‘RVV suggereert grootste dingen, een grootse aanpak. Wat gaan we doen met heel vervelende dingen zoals bijvoorbeeld het postcodebeleid? We moeten contracteren met de zorgkantoren van de plaatsen waar de mensen vandaan komen. Dit betekent een flinke toename van de administratieve last.’***

‘Bij onderwerpen als ‘medicatieverstrekking en hoe IGZ daarin staat’ kunnen we gezamenlijk een boodschap afgeven als beweging. Dus goed om bij elkaar te brengen wat we als verschillende organisaties zien gebeuren en als het nodig is hier gezamenlijk over te communiceren.’

***‘Er zijn mensen nodig met veel kennis en veel vaardigheden. Die weten wat ze doen en die gecalculerde risico’s durven nemen.’***

‘Medewerkers hebben vernieuwend onderwijs nodig.’

***‘Er bestaat een ingebakken wantrouwen dat je wel iets anders zal gaan doen met het geld.’***

## Wat doet de Kern?

Enkele van de kernorganisaties hebben aangeboden om aan de hand van ontwikkelingen in en om het eigen verpleeghuis, met de andere deelnemers in gesprek te gaan. Maar willen zelf ook graag van de organisaties in de ring leren. Dit leverde levendige gesprekken op. Een impressie van waar de kernorganisaties, maar ook organisaties in de ring zoal aan werken is te lezen via [www.radicalevernieuwing.nl](http://www.radicalevernieuwing.nl)

- [De Leyhoeve](#)
- [Topaz](#)
- [Surplus Zorg](#)
- [Sensire](#)

## Carola van den Brink: VWS-supporter

**Carola van den Brink is namens VWS supporter van Radicale vernieuwing, en is regelmatig van de partij bij de regiobijeenkomsten.** Carola vindt het mooi om te zien dat deelnemende organisaties bereid zijn een volgende stap te zetten. Zij hoopt dat we Radicale vernieuwing echt met elkaar aan kunnen gaan en is benieuwd naar wat organisaties daarbij verder tegen gaan komen en hoe we de vernieuwing samen kunnen gaan bewerkstelligen.



“In Radicale Vernieuwing Verpleeghuiszorg beginnen we steeds bij de inhoud. Wat is hier in deze situatie van deze cliënt nodig en hoe kunnen we dat organiseren? Als er belemmeringen zijn dan gaan we kijken hoe het anders kan. Niet door nieuwe regels te maken maar door met elkaar in gesprek te gaan, ook als het gaat om zorgkantoren, inspectie of Nza.”

**Komen er landelijke vraagstukken uit Radicale vernieuwing naar voren?** VWS verzamelt deze via LOC om waar nodig ook het gesprek te voeren met de IGZ, zorgkantoren, NZa.

## Communicatie over mogelijkheden

**Communicatie kan een krachtig leermiddel zijn. Het biedt mogelijkheden om ervaringen van bewoners, medewerkers, naasten in beeld te brengen. Net als de resultaten die je gaandeweg boekt. Door vragen, dilemma's en ideeën over het vernieuwen te verspreiden kun je mensen betrekken en hulpbronnen aanboren. Elf september volgt een bijeenkomst in de beweging specifiek voor mensen in deelnemende organisaties met affiniteit met of interesse in communicatie, samen met projectleiders. Tip:**

- Als in jouw organisatie iets geschreven of gepubliceerd wordt, geef een seintje! Dan kan het in de landelijke communicatie meegenomen worden. Zo kunnen anderen er ook profijt van hebben, en andersom: jouw organisatie leert weer van andere voorbeelden.
  - o @radicaalnieuw of via #radicalevernieuwing
  - o Neem contact op met het aanspreekpunt voor de (landelijke) communicatie: Douwe Dronkert: [d.dronkert@loc.nl](mailto:d.dronkert@loc.nl) of 0615149585



### Sociaal platform

Veel gaat goed maar er zijn ook altijd dingen die anders/beter kunnen. Dus werd aangegeven tijdens regiobijeenkomsten: belangrijk dat dat gedeeld wordt

ook online, via het sociale platform [www.radicalevernieuwing.nl](http://www.radicalevernieuwing.nl) Dat waar jij behoefte aan hebt / graag wil leren van anderen kan daar dus gedeeld en gevonden worden.

Bijvoorbeeld in gesprekken, een blog, oproep of vlog. Je kunt er ook gratis een netwerkgroep starten om met anderen ervaringen uit te wisselen. Waar nodig helpt LOC hier graag een handje bij. Iedereen wordt daarom van harte uitgenodigd [een profiel aan te maken](#) op het platform om zo tussen de bijeenkomsten door makkelijk in contact te blijven.

## Afspraken

- Een vervolgbijeenkomst wordt gepland, eind 2017.
- Deelnemers ontvangen een deelnemerslijst met contactgegevens om persoonlijk contact te kunnen zoeken.
- Enkele deelnemers kijken naar de pilot van V&VN over personeelssamenstelling en gaan na hoe zij daarin actief kunnen deelnemen om RVV ook goed in beeld te brengen.
- Vanuit Radicale vernieuwing wordt verder georganiseerd:
  - o Een breed gesprek met de kern en ring met **IGZ**. Niet op onderwerpen maar een diepgaand gesprek over de relatie tot elkaar.
  - o Een verkennend gesprek over de aansluiting van radicale vernieuwing met het **onderwijs**: als we radicaal willen vernieuwen, wat vraagt dit dan van het onderwijs?



Tijdens het gesprek kan ook besproken worden hoe 'onderwijs' tijdens het landelijke congres op 13 november 2017 optimaal in het programma verwerkt kan worden.

- o **VWS** doet navraag over de toenemende administratieve lasten als gevolg van contracten van zorgverzekeraars voor cliënten op postcodegebied en komt hierop terug.
- o Een bijeenkomst met **teamleiders/teamcoaches** over de betekenis van radicaal vernieuwen voor hun functie en rol.
- o Een bijeenkomst voor projectleiders samen met **communicatieadviseurs** over de communicatie over het proces en de resultaten van radicaal vernieuwen bij de deelnemende organisaties.

## Contact!



### Contact

LOC Zeggenschap in zorg coördineert de vernieuwingsbeweging. En faciliteert wat nodig of waar behoefte aan is. Waaronder contact met de landelijke externe toezichthouders. Vragen of ideeën? Mail [radicalevernieuwing@loc.nl](mailto:radicalevernieuwing@loc.nl) of bel 030 207 40 67.