



actiz



Tijd voor aandacht

Evaluatie kwaliteitsmiddelen



INHOUD

>Tijd voor aandacht	4
>Samenvatting	9
>QuaRijn	12
>Carintreggeland	24
>Thebe	34
>Topaz	46
>Ter Weel	56
>HWW zorg	68
>Omring	78
>Coloriet	90
>Het Hooge Heem	100
>Sevagram	112

TIJD VOOR AANDACHT

De afgelopen jaren zijn er grote stappen gezet in de verbetering van de kwaliteit van verpleeghuiszorg. Met het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg is in 2017 de basis gelegd voor het verbeteren van de kwaliteit van zorg en het versterken van het lerend vermogen van verpleeghuisorganisaties. De invoering van het kwaliteitskader ging gepaard met een personeelsnorm – 85% van het geld moet besteed worden aan extra medewerkers – en een complexe verantwoording. De ambities van het kwaliteitskader zijn volgens ActiZ fors, zeker in de huidige krappe arbeidsmarkt. Maar in bijna alle verpleeghuizen is het gelukt meer mensen klaar te hebben staan voor de bewoners die er zorg ontvangen. Ondanks de toename van het aantal verpleeghuisbewoners, is er dus meer tijd en aandacht voor hen. Daarmee is het doel wat beoogd was met de inzet van €2,1 miljard voor de invoering van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg grotendeels geslaagd.

Er zijn veel extra mensen aan de slag in verpleeghuizen en er is geïnvesteerd in zaken als innovatie en technologie. Tijd voor een evaluatie van de kwaliteitsmiddelen. 'Tijd voor aandacht'

is de derde publicatie waarmee de leden van ActiZ zich verantwoorden over de besteding van de kwaliteitsbudgetten voor verpleeghuiszorg. In april 2018 publiceerden we 'Resultaten uit het verpleeghuis' en in november 2018 'Aan het werk in het verpleeghuis'.

Persoonlijke ervaringen

In de publicatie 'Tijd voor aandacht' komen bestuurders, medewerkers, bewoners en mantelzorgers aan het woord over wat zij dagelijks merken van de kwaliteitsverbeteringen. Zorgorganisaties laten in 43 interviews bij 10 verschillende verpleeghuislocaties zien hoe zij aan de slag zijn gegaan met de extra kwaliteitsgelden. In de verhalen leest u wat de persoonlijke ervaringen zijn met de impact van de extra gelden en de kwaliteitsverbeteringen. Er zijn veel verschillende nieuwe medewerkers begonnen, naast verzorgenden en verpleegkundigen gaat het veelal ook om huiskamerbegeleiders, gastvrouwen en -heren en bijvoorbeeld welzijnscoaches of social workers. Gezien de krappe arbeidsmarkt en de noodzaak 85% te besteden aan extra personeel, is er een grote diversiteit ontstaan in de zorgteams van medewerkers met en zonder zorgachtergrond die samen een waardevolle bijdrage leveren aan het leven van de cliënten.

Dilemma's

Het bieden van kwaliteit zoals beoogd in het kwaliteitskader, gaat gepaard met dilemma's. Dilemma's die de komende jaren zullen groeien

wanneer de vraag naar verpleeghuiszorg stijgt. Door de vergrijzing zien we in 2040 een verdrievoudiging van het aantal 90-plussers in vergelijking met nu en een nog grotere uitdaging op de arbeidsmarkt. Om deze uitdaging het hoofd te bieden, is het niet alleen nodig het kwaliteitsbudget in haar geheel in de tarieven voor verpleeghuiszorg te verwerken. Ook vraagt het als samenleving dat we fundamenteel nadenken over hoe de zorg voor ouderen er in de toekomst uitziet. Doorgaan op dezelfde weg is wat ActiZ betreft geen optie. Hoe kunnen zorgorganisaties zorg organiseren die toegankelijk is, kwalitatief goed en voldoende betaalbaar? ActiZ is van mening dat we naar de ouderenzorg als geheel moeten kijken. Door te investeren in preventie, behoud van zelfredzaamheid, zorgtechnologie, mantelzorg en ondersteuning dicht bij huis, kan een beroep op zwaardere, professionele zorg zoveel mogelijk worden voorkomen. Om dit mogelijk te maken is het ook wenselijk dat er in de toekomst één kwaliteitskader voor de gehele ouderenzorg komt. Het is belangrijk dat zorgorganisaties keuzes op maat kunnen maken hoe het geld te besteden om zich zo goed mogelijk voor te bereiden op de toekomst zonder complexe verantwoording zoals we de afgelopen jaren gekend hebben.

Met vriendelijke groet,

Mireille de Wee,
Voorzitter Kerngroep Wonen en Zorg, ActiZ



De NZa berekende in 2017 verschillende scenario's met de financiële implicaties van de invoering van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg en de bijbehorende personeelsnorm. Het toenmalige kabinet besloot om voor het meest doelmatige scenario te gaan. Het uiteindelijke bedrag werd vastgesteld op €2,1 miljard voor de investering in de kwaliteit van verpleeghuiszorg. Om in aanmerking te komen voor het kwaliteitsbudget moet iedere zorgaanbieder jaarlijks aan zorgkantoren uitleggen waaraan zij het geld wil uitgaven via een kwaliteitsplan met begroting. Na afloop van het jaar beoordelen zorgkantoren de werkelijke realisatie. Dit is een complexe verantwoording. De minister heeft toegezegd dat deze middelen vanaf 2022 integraal onderdeel worden van de tarieven van verpleeghuiszorg.



SAMENVATTING

Bewoners en naasten waarderen de verpleeghuiszorg steeds beter. Op basis van de gegevens op Zorgkaart Nederland blijkt dat de gemiddelde cliënttevredenheidsscore in 2020 is gestegen naar een 8,4 ten opzichte van een 7,9 in 2017. Kwaliteit laat zich niet vangen in meten en tellen alleen. Wie echte verantwoording aflegt, houdt rekening met de context en doet dat in dialoog met bewoners en hun naasten, medewerkers, bestuurders, toezichthouders en financiers. Daarom vinden wij het belangrijk te vertellen over de mooie ontwikkelingen in onze sector, waarmee we kleuring geven aan de besteding van de extra middelen. In deze publicatie komen bestuurders, medewerkers, bewoners en mantelzorgers aan het woord over wat zij dagelijks merken van de kwaliteitsverbeteringen.

Kwaliteitsmiddelen, was het nodig?

Kwaliteit kan altijd beter, stellen de geïnterviewden, dus in die zin was de kwaliteitsslag die gemaakt is belangrijk, zowel inhoudelijk als financieel. Allen zijn ze het erover eens: om te kunnen voldoen aan de eisen van het kwaliteitskader zijn ook de kwaliteitsmiddelen nodig. Wel zijn er wisselende gedachten over de omvang van het budget. Het merendeel van de geïnterviewden vond de €2,1 miljard een flink bedrag.

Besluitvorming

Het maken van de keuzes voor de besteding van de kwaliteitsmiddelen, gebeurde voornamelijk van onderop. Vaak zijn er werkgroepen ingericht met medewerkers uit verschillende teams per locatie. De ideeën voor kwaliteitsverbetering komen zo rechtstreeks vanuit de direct betrokkenen. Aan de hand van gesprekken met bewoners, naasten en cliëntenraden werd hier invulling aan gegeven. Wat draagt bij aan een waardevol leven van de bewoners? Het zijn niet de medische handelingen die een dag van de bewoner fijn maken, maar het samen drinken van een kop thee. Dat mag geen verrassing heten. Daarom zijn er veel extra medewerkers aan de slag gegaan in verpleeghuizen, juist op het gebied van welzijn en facilitaire ondersteuning.

Invulling middelen

De interviews laten een grote diversiteit zien in de keuzes die zorgorganisaties maken bij de inzet van de kwaliteitsmiddelen. 85% van de kwaliteitsgelden moet besteed worden aan personeel, dit wordt dus vooral ingezet voor extra medewerkers en (bij) scholing of opleiding. De overige 15% is bestemd voor andere investeringen zoals innovaties en technologie. Veel organisaties hebben nagedacht over een slimme teamsamenstelling, zodat er behalve voor zorgtaken ook aandacht is voor het welzijn van bewoners. De geïnterviewden noemen allerlei verschillende voorbeelden van extra medewerkers zoals: huiskamerbegeleiders, helpenden welzijn en zorg, maatschappelijk werkers, activiteitenbegeleiders, kwaliteitsverpleegkundigen,

aandachtsfunctionarissen, welzijnscoaches en geestelijk verzorgers. Daarnaast was er meer ruimte voor extra scholing van de huidige medewerkers. Zo zijn diverse vormen van training georganiseerd, zoals een jaarlijks ‘welzijnstheater’ waarin de invloed van het gedrag van de medewerker op de bewoner wordt nagebootst.

Daarnaast zien veel organisaties dat ook inzet van technologie hen kan helpen bij de invoering van het kwaliteitskader. Bij een aantal zorgorganisaties hebben alle zorgmedewerkers een iPad gekregen, om bijvoorbeeld makkelijker zorgdossiers bij te houden. Deze investering bleek tijdens de coronacrisis van grote waarde voor bewoners, want zij konden gemakkelijk beeldbellen met familie. Technologie en innovatie kunnen de kwaliteit van leven van bewoners verbeteren, bijvoorbeeld door hen op een positieve manier te prikkelen en onrust weg te nemen. Bewoners kunnen hierdoor meer in vrijheid leven, meer tijd en aandacht krijgen van medewerkers en meer zelfredzaam blijven. Daarnaast helpt technologie om de schaarste aan medewerkers op te vangen en de werkdruk te verminderen.

Proces

Aan het begin was er veel onzekerheid over de kwaliteitsmiddelen, stellen de geïnterviewden. Er is namelijk eerder een kwaliteitsimpuls geweest die werd teruggedraaid. Nu konden zorgorganisaties echt aan de slag met de invulling van het kwaliteitskader. Bij de ene organisatie ging dat gemakkelijker dan bij de andere. Er waren veel ontwikkelingen rondom het aantrekken

van nieuwe medewerkers en zij-instromers. Het organiseren van de begeleiding van alle nieuwe extra medewerkers bleek vaak een grote puzzel. Sommige zorgorganisaties zijn een eigen college gestart, om opleiding te bieden aan herintreders en mensen die graag in de zorg willen werken. Maar met het werven van al die nieuwe medewerkers kwam vaak ook een nieuwe vraag op: wat hoort nu wel of niet bij bepaalde functies en hoe begeleiden we zoveel leerlingen op een goede manier? Zorgorganisaties zijn aan de slag gegaan met pilots, observaties en gesprekken in de teams om dit vorm te geven. Alles met het doel om meer aandacht te besteden aan verpleeghuisbewoners.

Impact

De impact van de kwaliteitsgelden wordt sterk gevoeld en gemerkt. Dat blijkt niet alleen uit allerlei metingen en evaluaties maar ook uit de positieve geluiden van bewoners en hun naasten. Eigenlijk zijn alle geïnterviewden het met elkaar eens, het zit hem in persoonlijke aandacht. Vaak zijn dat kleine dingen. Het gaat om individuele aandacht die gericht is op beleving en het realiseren van een betekenisvolle dag voor bewoners. De teams, maar ook de cliëntenraden geven aan dat er aanzienlijk meer kennis en aandacht voor de cliënt is. En dat merken de meeste zorgorganisaties ook in bijvoorbeeld de terugloop van het aantal klachten.

Toekomst

Eén ding weten we zeker: er gaat heel erg veel goed en er gebeuren mooie dingen in de ouderenzorg.

Tegelijk zullen er altijd fouten worden gemaakt en er zullen altijd klachten zijn van mensen. We moeten met elkaar accepteren dat dat normaal is. Het leven is niet perfect. Er is de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in kwaliteitsverbetering en de zorgorganisaties zijn daarop aangepast. Veel geïnterviewden maken zich zorgen over de toekomst. Waar halen we straks de medewerkers vandaan om te voldoen aan de groeiende zorgvraag? Een aantal geïnterviewden geeft daarbij aan dat er meer geïnvesteerd moet worden in technologie en innovaties, dus minder focus op enkel personele inzet. Daarnaast wordt vaak vermeld dat de kwaliteitsgelden structureel in de budgetten moeten komen. De minister heeft toegezegd dat de kwaliteitsmiddelen vanaf 2022 integraal onderdeel gaan vormen van de tarieven in de verpleeghuiszorg. Zorgorganisaties hebben behoefte aan zekerheid voor de komende jaren.





QuaRijn

Provincie Utrecht

> 9 locaties

Locatie De Linde

> **Mirjam Hagen:**

Bestuurder

> **Geertruida Verboom:**

Activiteitenbegeleidster

> **Riet van Eckveld:**

Kwaliteitsverpleegkundige

> **Tineke van Koten-van Barneveld:**

Dochter bewoonster



QuaRijn heeft sterk ingezet op extra woonondersteuners. Ook zijn de zorgfuncties uitgebreid en zijn er coaches leefplezier aangenomen. Op de net nieuw geopende locatie De Linde raken de functies ook verweven met Tubbe, een Zweeds model waarbij bewoners en medewerkers worden aangemoedigd alles in te zetten om zin te geven aan het leven.

Kwaliteitsmiddelen, was het nodig?

Mirjam: De kwaliteitsmiddelen waren heel erg nodig, dat meen ik oprecht. Ik werk in de sector sinds 1983 en al die jaren is het gegaan over of er voldoende geld is, dat is niets nieuws. Maar voordat de kwaliteitsgelden kwamen heb ik echt overwogen om de sector te verlaten, omdat ik me moreel niet meer kon verantwoorden naar de cliënten en naar de medewerkers. Het was zo krap. Wij hebben heel veel kleinschalig wonen en dan was er één medewerker die alle mensen uit bed moest halen, moest wassen en naar de woonkamer bracht voor het ontbijt. Dan hoopte je maar dat er een vrijwilliger in de huiskamer was, maar regelmatig was dat niet zo. Dan liep ik mee en dacht ik 'Ooooo, dit is echt niet goed, wil ik hier nog wel verantwoordelijk voor zijn?'

Ik weet dat er bestuurders zijn die zeggen: 'Joh, wat een onzin, we hebben veel te veel nu'. Ik heb dat helemaal niet. Het zal misschien liggen aan

hoe je organisatie is opgebouwd, de logistiek van de gebouwen, de eenheden waarin je werkt, hoe verspreid het allemaal is, hoe klein en hoe groot. Ik had het gevoel dat je teveel moest vragen van medewerkers, terwijl dat niet altijd verantwoord was. Daar moet je niet mee doorgaan, dacht ik. Nadat we het geld kregen, kwam ik Martin van Rijn tegen. Ik heb hem vanuit de grond van mijn hart oprecht bedankt, want dit hadden we zo hard nodig.

Kwaliteit van zorg is voor mij liefdevolle, professionele zorgverlening. Het heeft twee kanten, de kant van de relatie tussen de cliënt en medewerker, die je warme persoonlijke aandacht en oprechte betrokkenheid biedt. En het heeft ook een professionele kant: mensen wonen hier niet voor niets, ze mankeren van alles.



Besluitvorming

Mirjam: Op de locaties zijn de managers, de cliëntenraden en de medewerkers met elkaar in gesprek gegaan om op een rij te zetten wat er nodig was op de locatie. Zo is iedere locatie tot een kwaliteitsplan gekomen en op basis daarvan maakten we het QuaRijn plan, waarin we ook centraal nog wat toevoegden.

We hebben kwaliteitsverpleegkundigen aangenomen en het kwaliteitssysteem zelf verbeterd. Het kwaliteitskader kwam als geroepen en dat hebben we echt omarmd. Op elk van de acht taartpunten hebben we concrete doelstellingen geformuleerd en ze meetbaar gemaakt. In onze planning- & controlcyclus zitten nu de verbeterpunten. We zijn meer gaan evalueren: gaan we vooruit, waarom wel of niet en wat moeten we doen om vooruit te komen? Het kwaliteitskader heeft ons echt geholpen op veel punten te verbeteren. Daar zijn we trots op.

Invulling middelen

Mirjam: Zeker de helft van het budget is opgegaan aan de inzet van extra woonondersteuners, veelal zij-instromers. Zij werken op de woonkamers zowel op individueel niveau als met de hele groep, waar ze activiteiten voor organiseren. Die aandacht was er eerst gewoon niet en nu is daar tijd voor. Er is ruimte voor activiteiten die belangrijk zijn voor de bewoners. En als je mensen in een verpleeghuis een waardevolle oude dag wilt bezorgen, dan is dat essentieel. Geertruida: Op onze afdeling hebben we het heel luxe, we hebben nu ook tijdens de avonddienst

een woonondersteuner. Juist in de avonden is er behoefte aan het geven van een stukje extra aandacht. Onze locatie is sowieso bijzonder. Naast dat het een prachtig nieuw gebouw is, in een hele groene omgeving, worden we hier geïnspireerd door het Tubbe model. Dat is een Zweeds model dat ervoor zorgt dat iedereen gestimuleerd wordt te participeren. Zowel de bewoners en medewerkers als de familie en mantelzorgers van de bewoners. Het doel is te zorgen voor meer zingeving en een betekenisvolle laatste levensfase onder het motto 'elke dag van waarde'.

*Ik heb Martin van Rijn
vanuit de grond van mijn
hart oprecht bedankt*

Bij dit model zijn ook mensen gezocht die zo kunnen werken. Mensen die vanuit hun hart werken en niet zozeer taakgericht zijn en het liefst zo snel mogelijk klaar willen zijn met werken. Dat we grotendeels hetzelfde denken, merkten we ook toen we in het begin als allemaal vreemden bij elkaar kwamen en elkaar leerden kennen. Dan dacht ik vaak: 'O grappig, die heeft hetzelfde idee als ik over de zorg.'

Riet: Je gaat nu toch wat secuurder kijken naar sollicitanten. Recent hadden we vier sollicitanten, waaronder een woonondersteuner. De woonondersteuner is wel aangenomen, maar

de andere drie niet. Die pasten op basis van wat ze vertelden niet in dit systeem. Een ander zou zeggen: 'Hoe heb je dat kunnen doen? Heb je personeel wat wil werken...' Maar ik ben heel secuur. Als ik denk dat iemand qua bewoners en personeel niet op de locatie past, dan moet je het niet doen. Bovendien krijgen we op onze locatie gewoon veel sollicitanten. Ik denk zelfs dat we over een poosje nee moeten verkopen.

Mirjam: QuaRijn-breed zijn er meer niveau 2, 3, 4, 6 medewerkers, kwaliteitsverpleegkundigen, coaches leefplezier en ook meer behandel functies gekomen. Daarnaast zijn een personeelsfunctionaris, opleider en controller aangetrokken. De begroting is overal wat verruimd, zodat we de groeiende organisatie goed konden ondersteunen. Tenslotte hebben we commissies ingesteld die op allerlei expertisegebieden teams helpen te verbeteren.

De coaches leefplezier zijn locatiebreed aan het werk. We zagen dat de activiteitenbegeleiding veel groepsactiviteiten aanbiedt. De coaches leefplezier organiseren hiernaast bijzondere projecten zoals 'houd de naaste vast'. Hierbij bevorderen ze met de teams het samenspel tussen zorg en naasten. Maar ze helpen ook individuele wensen te vervullen. Een ander doel was om de zorg te leren meer persoonsgericht te kijken en te werken. Niet: we gaan breien of haken, maar kijken wie de individuele bewoner is en wat deze kan en wil. Wat zijn of waren de hobby's en werkzaamheden van de bewoner. In eerste instantie hadden we per locatie een of twee coaches leefplezier aangesteld, maar dat hebben we uit moeten breiden,

**Geertruida,
activiteitenbegeleidster:**

‘Tijdens het huisbezoek verdiepen we ons in de leefwereld van de nieuwe bewoner.’

omdat er veel behoefte aan was. Datzelfde geldt voor de beweegagogen. We hadden er een, nu vijf. Er zijn drie specialisten ouderengeneeskunde bijgekomen en ook extra psychologen. Dat gaf echt een impuls aan het vakmanschap en aan onze dienstverlening!

Proces

Mirjam: Het hele proces vroeg om discipline en uithoudingsvermogen. Dedicated blijven aan waar je mee bezig bent en daarop voortbouwen. We hadden als organisatie nog wel eens de neiging om ergens aan te beginnen en het weer los te laten. Maar het kwaliteitskader hebben we niet meer losgelaten. Het werd ook gestimuleerd door de gelden en wat ook geholpen heeft, is dat het zorgkantoor ons scherp hield. Dat was een leuk samenspel. Ik weet dat niet alle zorgorganisaties even positief waren over de rol die het zorgkantoor kreeg, maar wij hebben het als heel positief ervaren. Zij hebben ook kwaliteitsadviseurs aangesteld. Daar kan je wat van vinden: ‘nog meer controlesystemen naast de inspectie’, maar bij ons heeft het heel goed uitgepakt.

In het begin verliep de invoering van het kwaliteitskader moeilijk. Je moest wennen en dacht: ‘welke doelen horen er nu bij dit taartpunt uit het kader?’ We bedachten per taartpunt twee doelen en dan heb je er eigenlijk al veel. Daar zat een leermoment: ‘Wat doet er ècht toe in zo’n kwaliteitselement? Waar gaat het om?’ Bij persoonsgerichte zorg bijvoorbeeld; kunnen we in het zorgdossier de typering van iemand terugvinden? Blijkt uit het zorgplan dat het team weet wat de

specifieke eigenschappen, wensen en hobby’s van een bewoner zijn? Je zag het echt met het jaar groeien.

Het was ook een uitdaging om iedereen mee te krijgen op zo’n manier dat het niet voelde als ‘sjongejonge, wat moeten we nu allemaal weer gaan doen?’

Tegelijkertijd zijn we aan de slag gegaan met een nieuwe besturingsfilosofie: ‘Het Rijnlandse denken.’ Wat je eigenlijk wilt is steeds meer eigenaarschap bij de teams, bij de mensen die de regie nemen op wat er moet gebeuren, die dat bewust doen en die daartoe in staat zijn. Wanneer je als manager zegt: ‘Nu wil ik dit, dit zijn de doelen, we gaan het meten, en je moet rapporteren’, is dat niet motiverend en niet optimaal. Het vraagt om een goed samenspel met de teams. Dat moet je laten groeien.

We hebben onze ‘kwaliteitswereld’ langzaam laten groeien, dat ging best organisch. We moesten zelf als directie en management ook leren met een nieuw kwaliteitskader te werken en hier betekenis aan te geven. We hadden geen vastomlijnd plan van: dan gaan we daar naartoe en dan willen we daar staan, maar wel het algemene idee dat we graag op een zo simpel mogelijke manier wilden werken aan verbeteren.

Het kost moeite om het op gang te krijgen, maar als je dat in voldoende verbinding met elkaar doet, en je kent de kwaliteitsresultaten van de teams en hoe je ze stapje voor stapje kunt helpen vooruit te komen, dan lukt dat wel. Het kader heeft ons gestimuleerd. We hebben veel slagen gemaakt, van ‘onbewust naar bewust kijken naar kwaliteit.’

Onderweg werden we soms gehinderd en als er iets is dat ons heeft gehinderd, dan is het wel de arbeidsmarkt. Door de krappe arbeidsmarkt word je beperkt als je hetzelfde blijft doen. Natuurlijk kan je ervoor zorgen dat het leuk is om bij QuaRijn te werken, dat de teams lekker draaien et cetera, maar dan nog hebben we het personeel niet voor het kiezen. Je moet dus anders gaan werken. Als ik zie waar we nu staan en hoe we dit alles hebben gedaan, ben ik als ik er op terugkijk echt wel blij.

De invloed van de fijne locatie in de groene omgeving merk je in het werk

Riet: We zijn nog een beetje aan het stoeien met wat nu wel en niet bij bepaalde functies hoort. Eigenlijk zijn er nu teveel mensen betrokken bij de zorg. Aan de ene kant is het heel goed dat iedereen meedenkt, maar voor de kwaliteit is het niet zo goed. Dus daar gaan we verandering in brengen. Voor artsen en andere disciplines moet het ook duidelijk zijn waar ze met hun vragen heen moeten en wie wat weet. Vooral voor het medische, zorginhoudelijke verhaal heb je coördinatoren nodig.

Het oorspronkelijke idee was, we hebben woonondersteuners en die doen alle voorkomende werkzaamheden. Maar daarover blijkt nu toch wel wat verwarring te zijn. We vinden het fijn als ze ook

iemand naar de wc kunnen helpen. Dat voelt ook veilig voor de bewoners, want het zijn voor hen bekende mensen. Maar niet iedere woonondersteuner wil dat. Voor zorgmedewerkers is dat lastig: de één doet het wel, de ander niet. Dus dat is nog een beetje zoeken.

Impact

Mirjam: Wat de woonondersteuners doen wordt enorm gewaardeerd. Het heeft de druk ook van de ketel gehaald bij zorgmedewerkers, want die voelden zich hele dag tekortschieten. Kreeg ik daar destijds nog klachten over, nu niet meer. Dat is echt heel erg fijn.

Het is ook hartstikke leuk werken als mensen vooruitgang zien. Want de teams vroegen ook regelmatig: 'Waar moeten we nu aan voldoen? Wanneer zijn jullie tevreden?' Hoewel het erom gaat dat de bewoners tevreden zijn, willen mensen toch graag horen: 'Jullie doen het goed en wel daar en daar om.' En wat de uitkomsten zijn, is bekend op teamniveau. Dat is voor hen stimulerend.

Mooie locatie

Riet: Wij werken op een hele fijne, nieuwe locatie, in een prachtige groene omgeving. De invloed van zo'n fijne locatie merk je in het werk. Als je binnenkomt, dan voel je al dat iedereen betrokken is. Ook de familie van bewoners wil graag vrijwilligerswerk doen. In andere huizen moet je mensen er soms gewoon bij sleuren. Zo van: 'Wil je alsjeblieft een keer meehelpen?' Hier gaat dat vanzelf.

Geertruida: Deze locatie wordt ook erg gewaardeerd door bewoners zelf, gewoon al om het feit dat ze hier de ruimte hebben. Veel mensen geven aan dat het fijn is, zo naar buiten de tuin in te kunnen en dat alles op de begane grond is. We werken hier met Familienet. Iedereen zit erop. Dat stimuleren we ook. Vanochtend kwam ik de echtgenoot van een van onze bewoners tegen, ze zei gelijk: 'Wat een leuke foto heb je van mijn man gestuurd.' Dat was een foto die ik van haar man gemaakt had, terwijl hij aan het zagen was. Ze zei: 'Dat is zo belangrijk voor mij.' Zij sprak ook weer haar waardering hierover uit. Iemand had laatst op Familienet gezet: 'Ik vind het zo fijn dat ik elke dag zo vriendelijk ontvangen wordt door jullie. Ik voel me zo welkom.' Iedereen kan dat lezen, dat is echt een hart onder de riem voor de medewerkers.

We werken met Familienet, iedereen zit erop

Geertruida: Voordat een nieuwe bewoner bij ons komt wonen, gaan we eerst op huisbezoek om ons te verdiepen in de leefwereld van de nieuwe bewoner. Waar komt iemand vandaan? Wat zijn de gewoonten, wat vinden ze belangrijk enzovoorts. Vooral familie geeft aan dat die daardoor het gevoel heeft dat wij veel dingen in beeld hebben. Dan gaat het ook om de kleine dingen. Bijvoorbeeld dat iemand vertelt altijd met lange mouwen te slapen, ook al is het buiten 30 graden. Dat schrijven we op, want dat is echt belangrijk. Of als iemand zegt graag groene thee te

drinken, zoeken we uit welke groene thee ze bedoelt: uit een groen zakje of groene thee als soort thee?

Er worden veel zaken tijdens het huisbezoek besproken die je niet meer op de dag dat bewoners verhuizen naar ons hoeft te bespreken. Met de familie krijg je door het gesprek ook al een band, het wordt heel erg gewaardeerd.

Tineke: Voordat mama hier kwam wonen, zijn er twee dames en bij mij en mijn moeder thuis geweest, zeg maar om te horen wat voor persoon mijn moeder was, wat ze leuk vindt, graag eet en ze stelden vragen over de levensgeschiedenis. Er was een boekje met allerlei vragen over vroeger en dat hebben we helemaal ingevuld. Maar op zich is er verder niet zoveel meer mee gedaan. Het wordt niet af en toe even opgehaald.



Het ligt op haar kamer in het zicht. Dat kan misschien beter, want je hebt er best veel werk aan gehad en het is ook echt heel leuk.

De eerste dag dat mijn moeder hier woonde, ging ik met een gerust hart weg. Er werkt een een oud buurmeisje hier, die kende ons natuurlijk goed. Ze heeft mijn moeder toen meegenomen voor het schillen van de aardappels en het koken van het eten. Zo'n eerste dag is heel moeilijk, maar dat ging eigenlijk best goed. Evenzo de eerste week.

Toekomst

Mirjam: Alhoewel we in een rare tijd leven waarin meer dan normale aantallen ouderen overlijden, weet toch iedereen dat het aantal ouderen per saldo blijft groeien. Hoeveel geld hebben we in de BV Nederland? Zeker nu de economie enorme klappen krijgt. Waar halen we straks het geld vandaan voor deze groeiende zorgvraag? Dat is echt een zorg. We hebben hele mooie jaren gehad waarin we eindelijk konden repareren wat we tekortkwamen. Maar ik ben een beetje bang dat we moeten oppassen of we het op dit niveau kunnen houden.

De verwachting is dat de tarieven de komende jaren zullen zakken. Dat baart mij zorgen, want waar zijn we dan mee bezig geweest? Het is afwachten, maar ik denk dat het ook vechten wordt om het te behouden. Het zal moeilijk worden. Als we teruggaan met de tarieven moeten wij terug met kwaliteitsdoelstellingen, het is het een of het ander. Boter bij de vis.

Eén ding weten we zeker: er gaat heel erg veel goed en er gebeuren mooie dingen in de ouderenzorg. Maar er zullen altijd fouten worden gemaakt en er zullen altijd klachten zijn van mensen. We moeten met elkaar accepteren dat dat normaal is. Het leven is niet perfect. Het zou wel goed zijn als bij de politiek een incident niet meteen verheven wordt tot 'fenomeen' waarop meteen maatregelen worden genomen. Maar dat men naar de grote lijn blijft kijken en daar beleid op baseert.



QuaRijn	Besteding kwaliteitsmiddelen:
Provincie Utrecht	Woonondersteuners
9 locaties	Zorgfuncties uitgebreid
Locatie De Linde	Coaches leefplezier

Geertruida,
activiteitenbegeleidster:
'Deze locatie wordt
erg gewaardeerd
door de bewoners.'





Carintreggeland

Provincie Overijssel

› 22 locaties

Locatie Het Woolde

› **Heidi de Bruijn:**

Bestuurder

› **Thomas Schwarte:**

Projectmedewerker zorgtechnologie

› **Marianne Kleinsman:**

Welzijnscoach

› **Dhr. Holterman:**

Bewoner

› **Mw. Reebergen:**

Bewoonster



Carintreggeland ziet veel toekomst in zorgtechnologie. Behalve dat deze instelling investeert in technologische hulpmiddelen, is een deel van de kwaliteitsegelden ingezet voor een Augmented Reality belevingsroute in de wijk. Bewoners gaan in gesprek met scholieren en maken kennis met een creatieve inzet van technologie.

Kwaliteitsmiddelen, was het nodig?

Heidi: Voor mij is kwaliteit dat we elke dag opnieuw bijdragen aan waardevol leven voor cliënten. We hebben daar het afgelopen jaar aan toegevoegd dat kwaliteit ook is dat we bijdragen aan waardevol werken voor onze collega's. Zij moeten het gevoel hebben dat ze voldoende geschoold en toegerust zijn voor hun werk en de balans tussen privé en werk moet goed zijn. Als dat niet goed zit, kun je ook niet goed voor een ander zorgen.

De kwaliteitsmiddelen waren nodig. Ik vond dat de zorg echt schraal was in de verpleeghuizen. Het was nodig om meer collega's te kunnen aantrekken, dus meer fte's in de teams te hebben, maar ook om beter op te kunnen leiden, zodat onze collega's nog meer toegerust zijn op het bieden van goede zorg en begeleiding. En het was bovendien nodig om input te kunnen geven bij vernieuwingen zoals zorgtechnologie.

Besluitvorming

Heidi: We hebben in de keuze voor de thema's heel bewust niet organisatiebreed bepaald wat er met de middelen zou gebeuren, maar aan de teams gevraagd: 'Wat hebben jullie nu nodig om bij te dragen aan een waardevol leven voor de cliënt?' Dat hebben we elk jaar opnieuw gedaan. Aan de hand van gesprekken met cliënten, familie en de cliëntenraad hebben de teams zelf bedacht hoe ze dat wilden gaan doen. Elke locatie en elk team heeft dus zijn eigen plan. Er kwam input uit de MDO's, van familieavonden en als cliënten het zelf niet meer konden aangeven werd aan de familie gevraagd wat ze fijn zouden vinden voor vader of moeder.

Wat we samen met de teams hebben opgehaald is uiteindelijk gebundeld in een gezamenlijk plan. Als je boven de verschillende plannen gaat hangen zie

je ongeveer hetzelfde, maar de directe uitwerking is wel anders. Wat eruit komt is met name: aandacht en liefde. Maar ook bijvoorbeeld een Fietslabyrint of Tovertafel. Dat hebben we uit eigen middelen met fondsenwerving gefinancierd. We vinden het belangrijk dat er ook plannen zijn voor wijkverpleging en dagvoorziening, en dat betalen we dan zelf. Dus ons kwaliteitsplan geldt voor de hele organisatie en niet alleen voor de verpleeghuiszorg.

Invulling middelen

Heidi: Van 85% van het geld hebben we echt heel veel nieuwe medewerkers aangesteld. Mede door de krapte op de arbeidsmarkt zijn we meer toekomstgericht gaan werken door BBL'ers aan te trekken en mensen voor niveau 1, 2 en 2+. We hebben sterk ingezet op meer helpende welzijn en zorg-medewerkers. Het voordeel is dat zij niet alleen geschoold zijn om toezicht te houden op de huiskamer en voor eten, drinken en gezelligheid te zorgen, maar ook iemand kunnen helpen bij het naar het toilet gaan. We hebben ontzettend veel mensen opgeleid. Mensen van buiten, zij-instromers, maar ook eigen mensen die naar een ander niveau wilden of die een specialisatie wilden volgen. We hebben daarnaast meer behandelaren aangesteld.

Van de overige 15% gaat een substantieel deel naar individuele begeleiding van cliënten. Er zijn deuren beplakt met stickers, duofietsen aangekocht en uitjes georganiseerd. Ook hebben we die 15% ingezet voor zorgtechnologie, waar we mensen voor hebben aangesteld zoals Thomas. Hij houdt de ontwikkelingen

bij en helpt collega's om zorgtechnologie en het gebruikmaken ervan beter op het netvlies te krijgen.

We hebben in Twente de Technologie & Zorg Academie (TZA) ingeschakeld, waar we lid van zijn en veel mee samenwerken, om daarin te ondersteunen. Medewerkers moeten begrijpen hoe technologie hen kan helpen in de begeleiding en ondersteuning van cliënten. Alle zorgmedewerkers hebben bijvoorbeeld begin vorig jaar een iPad gekregen. Dat waren we al van plan, maar het heeft ons in coronatijd ontzettend geholpen. Ze kunnen beeldbellen met familie, spelletjes doen, filmpjes laten zien en makkelijker rapportages en zorgdossiers bijhouden bijvoorbeeld. Met een iPad kun je dus ook prima aandacht aan mensen besteden.

Nog niet elke medewerker is vertrouwd met de iPad. Sommigen vinden het moeilijk of zijn er bang voor, bijvoorbeeld omdat ze denken informatie kwijt te kunnen raken. Het vertrouwen moeten ze krijgen door gewoon te doen. Door te oefenen, iets kwijt te raken en het weer terug te vinden met een beetje hulp. Vorig jaar hebben we ook digicoaches aangesteld. Om echt zij aan zij te gaan zitten en samen te kijken hoe zo'n computer werkt en hoe je met een iPad aan de slag kunt.

Augmented Reality belevingsroute

Thomas: Wij werden benaderd door het kunstcollectief omdat zij op een creatieve manier wilden omspringen met Augmented Reality. Zij hebben de AR wandelroute bedacht. Wij hebben markers gemaakt en geplaatst door Hengelo en met

behulp van een tablet en app kunnen mensen die markers scannen. Een marker is bijvoorbeeld een tekening. Als je die scant krijg je bepaalde informatie op je scherm, bijvoorbeeld een foto van het oude station van Hengelo dat is gebombardeerd tijdens de Tweede Wereldoorlog.

Heidi: De Augmented Reality belevingsroute hebben bewoners van het Woolde en leerlingen van scholen samen gemaakt waardoor je twee vliegen in een klap slaat. Leerlingen van school gaan ouderen iets leren, ze komen in aanraking met elkaar en er vindt over en weer een mooi proces plaats.

Thomas: Leerlingen zijn hier in het Woolde geweest en gingen met bewoners in gesprek over hoe het vroeger was. Je hebt bijvoorbeeld een foto van de straat met een oude winkel erop, dan kun je vragen: 'Wat was dat en hoe ging dat?' Jongeren leren van ouderen hoe het vroeger was en andersom hoe het nu is.

Technologie en personeelstekort

Heidi: We geloven ook dat technologie kan helpen om de kwaliteit van de zorg hoog te houden, nu er tekorten zijn op de arbeidsmarkt.

Thomas: Ik preek natuurlijk een beetje voor eigen parochie als ik zeg dat het geld naar technologie moet, maar mijn overtuiging is dat we het moeten gaan redden met hulpmiddelen, door bijvoorbeeld te investeren in een tillift. Want meer personeel kan je niet vinden en gaat er niet komen. We vissen met



Heer Holterman, bewoner:
‘Ze doen allemaal
hun best, ieder op
de eigen manier.’

een aantal zorgorganisaties in de regio allemaal in dezelfde vijver. Je kan geen personeel vinden als het er simpelweg niet is. De schaarste aan mensen zie je niet alleen in de zorg, maar ook bij de hulpdiensten zoals de politie. Meer mensen kun je er niet bij toveren, maar met technologie kan je wel nog stappen zetten.

Proces

Heidi: De collega's in de teams waren in het begin wel bang dat de kwaliteitsmiddelen weer snel zouden verdwijnen. Er werd wel eens gezegd: 'We gaan die extra mensen toch maar niet inzetten, want volgend jaar moeten we het weer inleveren.' Er is namelijk eerder een kwaliteitsimpuls geweest. Dat is toen weer teruggedraaid en dat is natuurlijk ook het punt: mensen zijn bang dat ze het weer kwijtraken door nieuwe bezuinigingen. We hebben de collega's ervan kunnen overtuigen dat deze middelen behouden kunnen blijven.

Heidi: Elk half jaar hebben we het Carintreggeland café, er komen honderd tot honderdvijftig collega's uit de hele organisatie. Daar hebben we als bestuur steeds ons verhaal verteld. Er waren workshops en er werd teruggekeken en vooruitgeblikt. Ook dat was een manier om het gedachtegoed van 'waardevol leven' te laten landen in de organisatie en dat werkte heel goed. Om elkaar op te zoeken en ervaringen te delen hebben we ook een podium gevonden op het intranetplatform JEP (Jouw Eigen Portaal). Daar wordt veel gedeeld, dat is leuk.

Heidi: In het begin, -dat herinner ik me nog heel goed omdat ik dat zo'n apart fenomeen vond-, vonden teamleden het ontzettend moeilijk een spelletje te doen of even koffie te drinken met een bewoner. Door de ruimere formatie hadden ze tijd over, maar dan gingen ze gordijnen wassen of iets soppen. Het gevoel altijd bezig te moeten zijn was echt heel hardnekkig. Ze hadden het idee dat als ze bij een cliënt zaten, ze niet aan het werk waren.

Als er tijd ontstaat om echt aandacht te geven aan de cliënten is het de vraag hoe je daar goed vorm aan geeft. Dat is niet vanzelf gegaan, we hebben er met elkaar echt aandacht aan moeten besteden hoe dat goed te doen. Door bijvoorbeeld verhalen te vertellen aan elkaar en door collega's bij elkaar in de woningen te laten meekijken. Daar hebben we veel geïnvesteerd.

We hebben ook een flink aantal zij-instromers met SPW & SPH opleiding erbij gekregen. Die hebben een IG-diploma erbij gehaald en zijn verspreid over de organisatie. Zij hebben meegeholpen om het beeld te veranderen dat je er niet alleen voor wassen en aankleden bent, maar ook om ervoor te zorgen dat mensen een fijne dag hebben. En dat dat misschien wel meer bijdraagt aan waardevol leven.

Marianne: Het gaat erom of je er echt voor iemand bent. Dat je iemand gemeend vraagt hoe het gaat of hoe het voelt als je bijvoorbeeld een handeling verricht. Techniek is hier een mooi hulpmiddel bij en geldt een mooie beloning, maar waar het om draait is

of je elkaar werkelijk ziet. Als je een bewoner 's morgens uit bed haalt kan je binnenkomen en de gordijnen opendoen, maar de bewoner zelf niet aankijken. Doe je alleen maar een handeling met een washandje, of zie je de mens achter het washandje? Ofwel: wat is je mindset? Ga je naar je werk met de gedachte: 'ik moet weer een dag' of heb je werkelijk plezier in je werk en kun je er liefde in leggen? Voor mij ligt 80% in het gevoel wat ik erin leg.

Alles valt of staat met aandacht

Mevrouw Reebergen: Wat Marianne zegt klopt. Alles valt of staat met aandacht. Het geeft mij een warm gevoel als iemand belang in me stelt. En dat geldt voor twee kanten, het moet niet van een kant komen.

Heer Holterman: Toen mijn oudste zoon overleden was, vertelde ik dat zondags in de kerk. De dominee zei dat hij erop terug zou komen. Dat heeft hij nooit meer gedaan en dat stak me. Dat doet pijn. Maar dat heb ik hier nog niet meegemaakt. Ze doen allemaal hun best, ieder op de eigen manier.

Marianne: Ik haal ook veel uit gesprekken met bewoners. Bijvoorbeeld laatst over groente en fruit inmaken en wekken. Je leert van een ander en de ander voelt zich erkend dat hij er nog toe doet en nuttige informatie kan delen met jongere mensen.

Impact

Heidi: Vooral de eerste twee jaar was heel zichtbaar dat er meer formatie is toegevoegd aan de teams. Medewerkers hebben het gevoel dat ze meer aandacht kunnen besteden aan de cliënten.

De familie en bewoners zijn over het algemeen tevreden over de zorg die geleverd wordt in de verpleeghuizen. Uitzonderingen daargelaten, maar dat heb je natuurlijk altijd. We hebben echt geleerd om steeds meer te kijken naar het individu. Naar 'wat heeft deze persoon nodig.' En hoe kunnen wij daar zo goed mogelijk op inspelen en wat kan de familie daarin doen. Er wordt veel meer vanuit de cliënt gedacht en gewerkt. Dat verhoogt automatisch de kwaliteit, want het is persoonsgericht en daarmee levert het een bijdrage aan een waardevol leven. Eigenlijk alles wat we doen toetsen we daaraan: draagt het bij aan waardevol leven? Zo ja, dan doe we het, zo niet, dan doen we het niet. We geven de collega's daarmee ook ruimte en vertrouwen om te experimenteren, om nieuwe dingen op te pakken, om soms in hun ogen misschien eens iets gekks te doen. We zien in het tevredenheidsonderzoek onder medewerkers dat collega's tevredener zijn in hun werk. En dat komt ook omdat ze meer aandacht kunnen geven aan een cliënt.

We hebben geen activiteitenbegeleiders meer, maar welzijnscoaches die per cliënt kijken wat hun hobby's zijn en wat ze leuk vinden. Daar nemen ze de zorgcollega's in mee, om zo hen ook met andere ogen te leren kijken.

Marianne: We hebben als welzijn ook de ruimte om af te spreken met verzorgenden en verplegenden. Je gaat dan met elkaar kijken naar: 'Wie is mevrouw Reebergen of wie is meneer Holterman? Wat heeft hij werkelijk nodig? Waar komt hij vandaan, waar houdt hij van?' Dat vind ik een hele luxe. Niet van: 'We gaan vanmiddag rummikuppen en als je dat niet leuk vindt dan hebben we niks voor jou'. Het draait nu meer om methodisch werken, kijken naar wie iemand is, wat iemand fijn vindt en hoe we dat kunnen vertalen naar de dag van vandaag. Kortom dat je werkelijk kijkt naar de persoon en dat vertaalt naar activiteiten.

Het is heel mooi dat we nu vanuit welzijn een handje mee gaan helpen op de afdeling. Dan kan je ook weer die verbinding maken. Want als 'wij van welzijn' hier zitten en 'zij van zorg' daar, dan wordt de moeite niet gedaan om te zeggen: 'Goh, ik loop daar tegenaan of ik heb daar moeite mee'. En wij kijken toch met andere ogen vanuit welzijn. Stel dat een mevrouw heel onrustig is, dan kijk ik mee naar wie die mevrouw is en waar we haar nog een plezier mee kunnen doen. Bijvoorbeeld een knuffelhond. Laatst masseerde ik de schouders van een mevrouw even en ze werd helemaal rustig, zo simpel kan het ook zijn. Zorg en welzijn moeten door elkaar lopen en niet apart zijn. Als welzijn willen we nu elke ochtend een uur op de afdeling zijn. Je komt dan eerder tot gesprekken.

Thomas: Ja, dat is goed, ik heb ook eerder eens voorgesteld dat welzijn naar de afdeling toekomt, want andersom krijg je dat iedere keer dezelfde mensen worden opgehaald en dan zijn er bewoners

die nooit meedoen. Het is goed als teamleden met elkaar meelopen, ook over locaties heen. Dan krijg je meer zicht op het werk van de ander en dat is belangrijk voor de cliënt.

Toekomst

Heidi: De middelen zijn vrijgekomen vanuit het perspectief dat er altijd twee mensen op een groep moeten zijn. Dat is gewoon niet reëel en het is niet nodig. Het hangt heel erg van het moment van de dag en wat voor cliënten er zijn. Er zijn heel veel manieren om toezicht te houden op een woonkamer, ook door technologie. Als mensen na het eten lekker een dutje doen in de stoel of ze zitten te breien of met knuffelkat op schoot, dan kan je best even wat anders doen. Maar op een andere groep met veel onrust heb je misschien wel drie medewerkers nodig.



Vanuit de media liggen de verpleeghuizen regelmatig onder een vergrootglas en natuurlijk gaat er wel eens iets mis. We willen bijvoorbeeld graag cliënten ruimte geven om te lopen, ook aan cliënten die moeilijk lopen en zogenaamd ‘valgevaarlijk’ zijn. In een MDO worden risico’s afgewogen, je overlegt met de familie en je neemt op in het zorgdossier dat het besproken is. Risico’s horen bij het leven als je ze maar bewust neemt.

Ik maak me zorgen over de toekomst met het oog op de tekorten op de arbeidsmarkt en daarmee ook het kunnen voldoen aan de kwaliteit die we willen leveren. Er kunnen (zorg)robots en veel meer technologie ingezet worden, die kunnen helpen. Om dit eigen te maken vraagt nogal wat van onze collega’s, de cliënten en hun familie. We moeten nu anders gaan werken. Daar hoort ook een andere visie bij: minder zorgen vóór maar meer organiseren dát er zorg verleend wordt.

Het gaat ook om verwachtingsmanagement, als je naar websites kijkt, -ik denk dat wij daar zelf ook nog een beetje aan meedoen -, zie je over het algemeen ‘gezellige bejaarden’. Wij hebben een aantal filmpjes op de website staan, waaronder met een meneer met een heel mooi verhaal over wanneer zijn leven er niet meer toe doet. En daar gaat het om.

Het is erg belangrijk dat de tarieven niet omlaag gaan, dat het kwaliteitskader goed verwerkt wordt in de tarieven en dat we niet allerlei administratieve lasten creëren die de aandacht van de zorg afleiden. En het is nodig dat er óók geïnvesteerd wordt in de wijkverpleging. We hebben een kwaliteitskader

voor de wijkverpleging, maar daar zijn helemaal geen financiële middelen voor vrijgemaakt. Het adagium van de overheid is ‘mensen vooral zo lang mogelijk thuis laten wonen, zorg op de juiste plek, meer samenwerking in wijken’, iedereen wil dat heel graag en daar willen we samen aan bij dragen. Maar ook dat kost tijd, geld en energie. De teams in de wijkverpleging willen heel graag hier aan bijdragen, dat weet ik zeker en daar waar mogelijk gebeurt dat nu al.



Carintreggeland
Provincie Overijssel
22 locaties
Locatie Het Woolde

Besteding kwaliteitsmiddelen:
Meer niveau 1, 2 en 2+
Meer opleiden
Zorgtechnologie o.a. AR belevingsroute





Thebe

Provincie Noord-Brabant

› 23 locaties

Locatie Hagedonk

› **Agnes Klaren:**

Bestuurder

› **Petra van den Bunder:**

Manager Hagedonk/De Hillen

› **Ingrid Mertens:**

Dochter bewoonster

› **Myriam Sniijders:**

Servicemedewerker



Thebe heeft met de middelen onder andere servicemedewerkers aangenomen en ingezet op meer opleiden. Zij waren sinds 2016 al bezig met 'De Bedoeling' dat helemaal over kwaliteit gaat. Het kwaliteitskader sluit daar naadloos op aan.

Kwaliteitsmiddelen, was het nodig?

Agnes: 'De kwaliteitsmiddelen waren echt nodig om te kunnen voldoen aan het kwaliteitskader. De tarieven zijn in de basis niet voldoende om een goed kwaliteitsniveau met elkaar te kunnen halen. Kwaliteit zit bij Thebe verankerd in onze zorgvisie, die wij 'De Bedoeling' noemen. De essentie is dat wij uitgaan van eigen regie en zelfstandigheid bij cliënten; wij zijn passanten die professioneel ondersteunen waar dat nodig is. Toen ik een jaar geleden solliciteerde bij Thebe las ik hierover op de website en dacht: dat is allemaal mooi opgeschreven, maar hoe sijpelt het door in de organisatie? Op mijn eerste werkdag liep ik in uniform (ik ben van origine verpleegkundige en ik wilde graag de praktijk leren kennen) mee op de afdelingen. Wat ik merkte was: echt iedereen kent 'De Bedoeling'.

Er is door de organisatie dan ook fors geïnvesteerd om iedereen uit te leggen hoe 'De Bedoeling' van Thebe eruitziet en wat we daarin verwachten van elkaar, van medewerkers en naasten. Alle duizenden medewerkers zijn in drie jaar tijd door

een ontwikkelprogramma van vijf intensieve dagen gegaan. Ik vind het heel mooi dat het binnen Thebe zo is beklifd. Dát vind ik echt kwaliteit.’

Petra: Het gaat erom dat iemand gelukkig is en plezier heeft in het leven. Waar je ook bij ons woont: je moet het leven kunnen voortzetten zoals je gewend bent en kunnen doen wat je wilt. Vanuit mijn rol als manager is kwaliteit ook ervoor zorgen dat specifieke zorg die een bepaalde expertise vraagt goed, professioneel en vakkundig geleverd wordt. Een bewoner kan de kwaliteit heel goed ervaren als iemand aardig en vriendelijk is, maar als diezelfde medewerker bijvoorbeeld een wond niet goed verzorgt, is dat geen goede kwaliteit. Bij kwaliteit gaat het om beide, en ik wil het beste van alle twee.

Ingrid: Kwaliteit zit in technische dingen als protocollen, veiligheid, medicijnbeleid, maar het is

ook individuele begeleiding, tijd, aandacht en het empathisch vermogen van de medewerker. Dat laatste heeft ook te maken met zin in het werk. Als mensen echt met hart en ziel in hun werk staan, zijn ze automatisch ook meer empathisch. Plezier in je werk komt ten goede aan de cliënten en kan worden verbeterd als er meer geld is om mensen in te zetten.

Besluitvorming

Agnes: Thebe is erg bottom-up gericht, daarnaast hebben we een hele platte organisatiestructuur: 250 zelfstandig werkende teams met bij elkaar opgeteld 4000 medewerkers, 40 managers en 3 bestuurders. Veel ideeën komen bij ons vanuit de teams. Zij hebben veel regelruimte om het juiste te doen voor de cliënten. Zo zijn we ook aan de slag gegaan met het kwaliteitskader.

We vroegen: ‘Wat is er nodig binnen jullie team en locatie?’ Wij hebben 23 woonzorglocaties en eindigden dus met 23 verschillende kwaliteitsplannen. Het voordeel van 23 plannen is dat er veel draagvlak was, want het is door de teams zelf bedacht met wat zij belangrijk vinden. Er was een grote diversiteit en we hebben ontzettend veel kennis en kunde opgehaald omdat de plannen ook onderling tussen de locaties uitgewisseld zijn. Het was echt een kruisbestuiving en er zijn heel veel mooie projecten ontstaan.

Invulling middelen

Petra: We hebben zowel medewerkers als bewoners, familie en cliëntenraadsleden gevraagd waar het meest behoefte aan is. Het antwoord was:

servicemedewerkers voor ondersteuning bij welzijn, eten en drinken. Maar er kwam ook naar voren dat er te weinig tijd was om een MDO voor te bereiden, er behoefte is aan leren en ontwikkelen en een moreel beraad waarin als team gereflecteerd wordt op: hoe gaat het binnen de woongroep/ het team en hoe pak je dingen aan? Op deze punten heb ik grotendeels de kwaliteitsgelden ingezet. Vorig jaar hebben we daar een vrijwilligerscoördinator aan toegevoegd: Je kan heel veel met vrijwilligers doen, maar het is ook belangrijk hen goed betrokken te houden en steeds weer op zoek te gaan naar nieuwe vrijwilligers.

Myriam: ‘Mijn vader woonde hier op de PG-woongroep en ik was al tien jaar vrijwilliger in dit huis toen de functie servicemedewerker in het leven werd geroepen. Ze vroegen: ‘Is dat niks voor jou?’ Ik moest er in eerste instantie om lachen en was bovendien helemaal niet op zoek naar een baan. Maar ik dacht: ‘ik loop hier al zoveel uur rond, ik ben eigenlijk gek als ik dit aanbod niet aanneem.’

Ik heb een dubbelfunctie: ik werk in het Grand Café en ook op de woongroep. Op de Woongroep ben ik tussen 17.00 en 20.00 uur de extra handjes van de zorg. Ik smeer een boterhammetje, geef een kopje koffie of thee, maak het gezellig en creëer een thuisgevoel. Als de maaltijd klaar is ruim ik het weer op en gaan we een spelletje doen of stel ik vragen uit een boek dat speciaal voor PG-bewoners is. Dat vind ik geweldig. Er wordt gelachen en we maken een beetje onzin tussendoor. Toen mijn vader er nog woonde, vond ik het een hele geruststelling dat je weet dat ze

niet alleen op de woongroep zitten. Verder geef ik ze af en toe een aai over de bol of doe gewoon iets liefs.

Ingrid: De toevoeging van de servicemedewerkers aan het team is heel goed. Eén persoon kan niet al het werk volbrengen, dat gaat ten koste van de kwaliteit. Op dinsdag ben ik hier zelf vrijwilliger. Dan zie ik dat ze echt wel handen nodig hebben bij de broodmaaltijd, maar ik ondersteun ook mensen die naar de WC moeten. Als je dat allemaal alleen moet doen dan gaat het ergens wringen. Nu woont mijn moeder hier, vroeger was ze hier vrijwilliger. En inmiddels zijn mijn zoon en dochter ook vrijwilliger.

Opleiden

Petra: We hebben de middelen ook ingezet op meer opleiden. In ieder team zitten nu BBL- en BOL-leerlingen. Natuurlijk hadden we die eerder ook al, maar niet zo veel als nu. We doen dit echt met het oog op de toekomst, we moeten nu investeren. Ik heb nu twee jonge medewerkers, hen probeer ik te boeien en te binden. Ik ben er voorstander van om jonge mensen ook een kans te geven. Bij mij krijg je als je dat wilt een fulltime contract. Jongeren willen dat ook graag, zij willen nog iets opbouwen, terwijl oudere medewerkers juist een kleiner contract willen. De mix: jong, oud, fulltime en parttime is heel fijn.

Ontwikkelen

Agnes: Verder hebben we projecten als Van zorgen naar leven waarmee we hopen te bereiken dat we van het medische model rondom een bewoner afkomen. Het gaat immers om ‘leven zoals thuis’ en SAM:



Ingrid, dochter bewoonster:
‘Kwaliteit heeft
ook te maken
met empathisch
vermogen van het
personeel.’

samen mensgericht werken. Daarbij gaat het over persoonsgerichte zorg, dus heel mensgericht naar ‘De Bedoeling’ kijken en zorgen dat ‘De Bedoeling’ op een goede manier geïmplementeerd wordt op de locaties. Wij voeren ook zelfs audits uit om teams te helpen zich echt volgens ‘De Bedoeling’ verder te ontwikkelen.

Petra: We zien dat bij al onze plannen en projecten communicatie heel belangrijk is. Hoe interpreteer je zaken en spreek je met elkaar dezelfde taal? Bijvoorbeeld: mensen wonen hier, we willen dat ze het fijn hebben en we zorgen voor hen. In onze communicatie spreken we over ‘wonen, welzijn en zorg.’ We hebben het niet over een opnamegesprek, maar een ‘welkomstgesprek’. Dat is soms wel lastig en niet iedereen kan het.

Agnes: We proberen ook niet meer te spreken over: ‘onze cliënten’. Mensen zijn van zichzelf. De uitdaging blijft de komende tijd: kun je een gemeenschappelijke taal ontwikkelen waardoor je dat ‘anders kijken naar elkaar’ op gang kan brengen.

Het kwaliteitskader

Agnes: Managers en kwaliteitsverpleegkundigen kennen het kwaliteitskader, daar is geen twijfel over. Niet alle medewerkers kennen het kader, maar gelukkig wel ‘De Bedoeling’ en daar ben ik blijer om. ‘De Bedoeling’ en het kader liggen in elkaars verlengde. Eigenlijk vind ik het kwaliteitskader niet zo belangrijk voor de medewerkers. Het risico van medewerkers confronteren met het kwaliteitskader, bijvoorbeeld via

posters, is dat het zo opgelegd voelt. Bovendien lijkt het alsof ze ergens aan moeten voldoen, terwijl we juist vinden dat medewerkers terug moeten naar wat ze voor cliënten willen betekenen. De bureaucratie rondom het werk is sowieso ballast waar we medewerkers die aan het bed staan niet mee moeten belasten. Die weten wat betreft intentie en gevoel vaak al heel goed wat iemand nodig heeft.

Proces

Agnes: Wij hebben een organisatie die graag de handschoen oppakt en ervoor wil gaan. Wat mooi was voor Thebe is dat de komst van de kwaliteitsmiddelen bijna samenviel met de introductie van ‘De Bedoeling’, die helemaal over kwaliteit gaat en dus naadloos aansloot.

Reflecteren op ons werk vinden wij belangrijk. Teams hebben reflectiemomenten ook nodig. In het ontwikkelprogramma kregen medewerkers ook de DISC-test, die inzicht geeft in gedrag en handelen. Ben je bijvoorbeeld meer een blauw (consciëntieus), rood (dominant), geel (interactief) of groen (stabiel) persoon. Als je van iedereen weet welke kleur hij is, kan dat ook helpen bij het samenstellen van het team. Heb je een team met veel gele en groene mensen, dan is het goed er een rood of blauw persoon bij te hebben. Dat heeft ook alles met leren, reflecteren en teamontwikkeling te maken. Het mooie is dat mensen elkaar ook aanspreken op hun kleur, dat ze bijvoorbeeld zeggen ‘Ik ben blauw, dus je begrijpt dat ik het fijn vind wat structuur te krijgen.’

We waren er dus al mee bezig, maar de middelen hebben er wel voor gezorgd dat er een versnelling kwam. We namen 'De Bedoeling' als kapstok en konden daar de kwaliteitsgelden heel mooi in fietsen. Eigenlijk zat er door 'De Bedoeling' al zo'n energie in de organisatie, dat het kwaliteitskader vrij makkelijk en flexibel opgepakt is. En dan heb je believers nodig: mensen die er vol voor willen gaan, die er de schouders onder willen zetten, er het juiste elan en de juiste energie aan kunnen geven. Doordat Thebe zo bottom-up is, ging het eigenlijk heel vlot. We hebben als bestuur weinig moeilijke keuzes hoeven te maken. Mensen wisten dat er een pot geld was, ze wisten wat er moest gebeuren, dat de plannen onderling uitwisselbaar moesten zijn en dat de cliëntenraden meegenomen moesten worden in het proces.

Petra: Het moeilijkste was de zoektocht: 'hoe geef je het vorm?' De persoonsgerichte zorg hebben wij vormgegeven door het observeren van geluuksmomentjes. We gebruiken een afgeleide van Dementia care mapping (een methode om het welbevinden/geluksmomenten van mensen met dementie inzichtelijk te maken). We hebben hiervoor de SAM-pilot gedaan die veel meerwaarde opleverde om de persoonsgerichte zorg meer en beter in beeld te brengen. Het was lastig, maar nu weten we de manieren waarop we dat kunnen doen en wordt dat uitgerold over de andere locaties.

Myriam: Petra heeft me verteld over de kwaliteitsmiddelen en dat mijn functie daaruit voortkwam. Ik ken 'De Bedoeling' wel en ik lees er ook

wel over. Mijn collega's hebben hier een training over gehad en dat was in de tijd dat ik nog vrijwilliger was. Dus die training heb ik niet gehad. Dat vind ik jammer, want ze praten over kleuren, iemand zei dat ze echt geel was, en dan denk ik: 'waar hebben ze het over? Ligt het nu aan mij dat ik dat niet snap?' Het brengt ook wel heel komische situaties met zich mee.

Impact

Petra: De ervaren kwaliteit is omhooggegaan en ik zie dat ook terug op Zorgkaart Nederland waar we meer positieve reviews krijgen. Er komen ook minder klachten binnen. De cliëntenraad zei daarover zelfs: 'Petra, er komt niets binnen'. Ik zie voor wat betreft de professionele kwaliteit ook een verbetering in deskundigheid. Als je het hebt over bevoegd- en bekwaamheden, mijn locaties zitten op 95% kennis, die is allemaal aanwezig en dat was er eerst niet. Dat heeft te maken met de inzet op leren en ontwikkelen. Drie mensen hebben de lean training "Green Belt" gedaan en binnenkort krijgen meer mensen deze training aangeboden om uiteindelijk iedereen te leren hoe je slimmer kunt werken.

Agnes: Wij monitoren het effect van 'De Bedoeling' en de kwaliteitsmiddelen in de kwartaalgesprekken met de managers, die het vervolgens ook weer met hun team bespreken. Wat we zien in dossiers, scores en grafieken, is dat door deze extra inzet de kwaliteit echt een boost heeft gekregen. Bijvoorbeeld als het gaat om kwaliteit van leven voor cliënten, maar ook de persoonsgerichte zorg om het welzijn te bevorderen heeft meer inhoud en vorm gekregen. Dus het sluit

meer aan bij wat cliënten echt belangrijk vinden voor zichzelf; meer maatwerk.

Ingrid: Ik kan de huidige werkwijze niet vergelijken met vroeger, want mijn moeder woont hier nog niet zo lang. Maar ik ben zeker tevreden over de kwaliteit en die is niet overal hetzelfde. Mijn vader heeft in een ander huis gewoond en daar heb ik slechte ervaringen mee. Vooral met de werkvloer, waar juist de mensen zijn die moeten zorgen. Ik ben het in dit huis op medisch gebied inhoudelijk wel eens niet eens geweest met een actie, maar het personeel is echt betrokken en empathisch. Ze zijn toegankelijk en altijd bereidwillig. Er is tijd en aandacht voor de cliënten en hun familie. Ik denk dat het te maken heeft met medewerkerstevredenheid.

Myriam: Ik ben ervan overtuigd dat het gaat om die extra aandacht. Volgens mij is de zorg heel erg blij met ons servicemedewerkers. Het doet mij goed dat ik hoor dat wat ik doe goed is. Daardoor voel ik me heel nuttig. Mijn vader heeft hier gewoond en nu kan ik als dank dat zij destijds zo goed voor mijn vader zorgden als het ware iets terugdoen. Ik ben ze heel dankbaar dat mijn vader hier zo fijn heeft mogen verblijven. Als de servicemedewerker er niet zou zijn, komt er veel druk op de zorg, want zie alle zorg maar eens in je eentje te rooien. Er zou dan veel meer onrust onder de bewoners zijn. In de avond zijn ze vaak wat moe en soms een beetje van hun à propos. Soms hebben ze het gevoel dat ze naar huis, hun kinderen of moeder moeten. Als er dan iemand zoals ik rondloopt, kun je ze geruststellen. Dan is er weer even rust.

Ik denk dat dat heel belangrijk is: de rustfactor. En een beetje aandacht vinden we allemaal leuk.

Toekomst

Petra: Zonder kwaliteitsgelden moet je weer afschalen. Als ik nu minder ga krijgen, kan ik de servicemedewerkers niet meer betalen. Dat is niet fijn, zeker niet voor de bewoners.

Myriam: Terugdraaien van servicemedewerkers kan echt de bedoeling niet zijn. Mensen zitten in hun laatste levensfase, daar moet toch ook iets moois voor zijn. Dat meen ik oprecht. Ik verplaats me in hen, ik zou het ook prettig vinden als ik hier zou wonen dat ik leuk en lief behandeld wordt en dat er tijd voor me is.



Agnes: 'We hebben inmiddels mooie dingen bereikt met elkaar en ook de verantwoording van die gelden netjes gedaan. Wat overigens een vreselijk bureaucratisch proces is. Het zou regelarm zijn, maar hier werd niemand blij van. We snappen dat we het moeten verantwoorden, maar al dat extra werk dat het oplevert is niet fijn.

Wat helpt is als deze gelden structureel in onze budgetten komen. Daar zijn in het begin toezeggingen voor gedaan. Het gaat om veel geld. Het is heel spannend hoe zich dat de komende jaren gaat ontwikkelen. We zien zoveel effecten van de middelen, dat je daar bijna niet meer in terug kan. We zullen dat op de een of andere manier moeten bestendigen, maar daar is geld voor nodig.

Voor onszelf is het verstevigen van de eigen zelfredzaamheid van cliënten een taak. We moeten ervoor zorgen dat onze toekomstige cliënten daar een beeld bij hebben en zelf ook nu al nadenken over hun oude dag. En dat mantelzorgers die kunnen ondersteunen, dat ook blijven doen. Als moeder bij ons komt wonen en dochter was gewend elke maandag de krullers te zetten dan zullen we er alles aan doen dat ze dat blijft doen, want de zorgmedewerkers hebben daar geen tijd voor. Als organisatie moeten we ook meer de samenwerking opzoeken met woningbouwcorporaties en gemeentes om in die hele extramuralisering te kijken wat we daarin voor elkaar kunnen betekenen, zodat mensen langer thuis kunnen blijven wonen. Die samenwerkende keten is heel belangrijk.

Wat ons tot slot enorm zou helpen, is meer integrale financiering. De schotten weg tussen de WMO, WLZ en de ZVW zorg, zodat het een veel gelijkmatiger en makkelijker proces wordt voor ons en onze cliënten. Als je nu zorg nodig hebt, is het niet uit te leggen waar je het moet halen en hoe je die potjes moet verdelen. Er hoeft niet een stelselwijziging te komen, maar de ontschotting tussen de die verschillende geldstromen, daar moeten echt slagen in worden gemaakt.



Thebe	Besteding kwaliteitsmiddelen:
Provincie Noord-Brabant	Servicemedewerkers
23 locaties	Opleiden
Locatie Hagedonk	Ontwikkelen

Myriam, servicemedewerker:
'Ik geef ze af en
toe een aai over
de bol of doe
gewoon iets liefs.'





Topaz

Provincie Zuid Holland

> 9 locaties

Locatie Zuydtwijck

> **Lia de Jongh:**

Bestuurder

> **Ineke Westerik:**

Teamleider

> **Ilse Haasnoot:**

Gespecialiseerd Verzorgende

Psychogeriatric

> **Ria Pieterse:**

Mantelzorger

> **Roelien Schouten:**

Gespecialiseerd Verzorgende

Psychogeriatric i.o.



Wensen vervullen, meer gastvrouwen, boventallige en overlappende diensten en meer GVP'ers zijn allemaal middelen om tijd en aandacht te geven aan wie de bewoner is en waar je hem of haar gelukkig mee maakt, de kern waar het allemaal om gaat bij Topaz.

Kwaliteitsmiddelen, was het nodig?

Lia: Onder andere het manifest van Hugo Borst heeft tot de kwaliteitsmiddelen geleid. Ik snap wat hij heeft gedaan en waarom hij in de bres sprong, maar ik vind het buiten proportie en niet zoveel recht doen aan waar we toch al mee bezig zijn. Ook zonder hem waren we er wel gekomen. Die 2,1 miljard is een hete aardappel die de Tweede Kamer heeft geslikt. Je ziet nu al allerlei bewegingen vanuit politiek Den Haag om dat geld terug te halen. Helpt het kwaliteitsbudget? Ja natuurlijk helpt het, dat is de andere kant van het verhaal, maar als je vertrouwen hebt in de ouderenzorg, stop het dan gewoon in onze tarieven.

Ineke: Met de financiering vanuit de ZZP's kunnen we de basis aan zorg die nodig is voor onze bewoners leveren. Zeker met de veranderende zorgvraag. Voor het geld wat we krijgen kunnen we ADL bieden. Het plusje, de extra's, juist die individuele aandacht, daar is het basisbudget te laag voor. Dat is ook de focus geweest bij het inzetten van het kwaliteitsgeld. Enerzijds op de individuele aandacht voor de

bewoner en anderzijds de kwaliteitsontwikkeling van het team.

Besluitvorming

Lia: In het eerste jaar opperde iemand aan de Raad van Bestuur: 'We gaan een Silverfit kopen en we gaan dat en dat kopen...' Ik zei: 'Nee dat gaan we helemaal niet doen.' Het eerste jaar wilde ik dat iedereen alle hartenwensen van alle bewoners ging inventariseren. En het kon me niet schelen wat het was, maar bij iedereen moesten er zeker een of twee vervuld worden. Niet omdat ik dat nu zo graag wilde beslissen, maar omdat ik wilde dat mensen anders gingen kijken naar bewoners. Dat ze merkten: 'O, dus ook nu hebben de mensen nog wensen, ook nu kan het leven nog mooi zijn'. Het heeft geresulteerd in hele grootse dingen, zoals een helikoptervlucht boven Leiden, maar ook in hele kleine dingen. Een mevrouw die helemaal

gek was van Maxima, kon een bosje bloemen aan haar aanbieden. Je kan iemand niet gelukkiger maken. Het gaat erom hoe je wensen van mensen in kaart brengt, ook als ze dement zijn of last hebben van hun lichaam, en die in vervulling laat gaan. Daarom heb ik dat het eerste jaar gedaan. Het was een hele bewuste actie.

De opleidingen in Nederland zijn goed, maar onvoldoende afgestemd op de praktijk van vandaag de dag in de verpleeghuizen en onvoldoende afgestemd op hoe leerlingen nu leren. Die zijn nog te veel gericht op het medisch model; een uniform dragen en een injectie zetten. Ze zijn onvoldoende gericht op het welzijn van ouderen, dat je iemand z'n hand vasthoudt, ook als niets er meer toe doet. Dat je je bekommert om de ander. Ik wilde medewerkers laten beseffen dat ze van betekenis zijn. Jij hebt de potentie en mogelijkheid om het leven van deze mevrouw tot een heel fijn leven te maken en dat is waarom je ooit gekozen hebt voor de ouderenzorg. Zorg dat je die gouden momentjes pakt en dat je die kunt verwezenlijken. Dat werkte, ook omdat ze op ons intranet Toplaza al die dingen aan elkaar lieten zien. Daardoor gaven ze elkaar ook ideeën.

Als er drie mensen van de somatische afdeling een rondvlucht willen, de vierde wil een ballonvaart en de vijfde rondrijden in een Ferrari, dan kan het hard gaan. Dus we zijn naar de verdeling van de gelden gaan kijken en hebben elke locatie een deel toegekend, waar ze zelf een plan voor maakten. We hebben het eigenaarschap veel meer naar de teams gebracht. Die moesten verantwoording afleggen aan ons en

aan de cliëntenraden. Ze moesten ook laten zien dat ze de cliëntenraden erbij betrokken hadden.

Ineke: Binnen onze locatie hebben mijn collega en ik het plan op papier gezet. Natuurlijk wel op basis van input van de medewerkers, waaronder signalen die ik krijg uit werkoverleggen over roosters en noem maar op. Eerlijk gezegd wist het team misschien niet eens dat we deze kwaliteitsmiddelen hadden.

Invulling middelen

Ineke: Op onze locatie wonen mensen met een zware zorgvraag. We hebben mensen met gedragsproblemen, mensen die in crisis zijn opgenomen of met psychiatrische klachten. We hebben wel een pittige doelgroep. Wij zijn begonnen met onze verpleegkundigen boventallig te plaatsen in het dienstrooster. Dus ze beginnen 's ochtends met acht mensen in de zorg en vroeger was de verpleegkundige een van die acht en nu heb je gewoon acht verzorgenden/ helpenden en een verpleegkundige boventallig. Daardoor ontstaat voor de verpleegkundige ruimte om te coachen, om een gat op te vullen en om werkzaamheden aan de zijlijn te doen. Dat was een eerste heel belangrijke stap.

Een tweede stap was het aanpassen van het dienstroosterpatroon. Voor het basisbudget kun je een bepaald aantal verzorgenden inzetten. Hierbij keken we heel erg naar de inzet van verzorging op "piekmomenten". De een ging om elf uur naar huis, een ander om half twee, dan bleven er twee tot half vier achter. Daar zijn we aan gaan sleutelen, want eigenlijk

zijn er geen piekmomenten. De bewoners wil je de hele dag aandacht en zorg kunnen bieden. Daarnaast wil je als team ook kunnen overleggen. Als er na half twee een verzorgende overbleef, was er geen tijd om extra aandacht te bieden of om even met elkaar af te stemmen over hoe je bijvoorbeeld met een bepaalde bewoner omgaat. Nu hebben we een dienst tot half twee en de rest blijft gewoon tot half vier, zodat je ook in de middag veel meer continuïteit hebt.

Het feit dat medewerkers met elkaar in gesprek gaan en samen reflecteren op het werk draagt ook bij aan kwaliteit. Gewoon het feit dat je het met elkaar eens hebt over hoe je ergens in zit. Daardoor ga je naar je eigen handelen kijken en neem je daar meer verantwoordelijkheid voor. Daarnaast stimuleert overleg ook het denken in mogelijkheden en het komen met "out of the box" ideeën. Daarom is ook het verlengen van de diensten belangrijk, want dan is er een langere overlap en dus hebben ze meer contact met elkaar.

Ilse: Er is meer tijd om met elkaar te overleggen, maar ook meer tijd om aandacht te geven aan de bewoners. Voorheen dacht je nog wel eens: 'Jeetje, ik heb vandaag bijna al mijn tijd besteed aan een natje en een droogje en de noodzakelijke rapportages gedaan.' Nu kun je met recht zeggen: 'Ik heb meer leefplezier toe kunnen voegen aan het leven van de bewoners, een extra glimlach kunnen toveren op het gezicht.' Laatst ging ik met een collega en twee bewoners lekker lunchen in een restaurant, dat kan, want we hebben genoeg mensen. Dat zijn voor ons kleine dingen om te doen,



**Ilse, Gespecialiseerd
Verzorgende Psychogeriatric i.o:**
'Er is meer rust op de
woonkamers omdat
er altijd iemand is.'

maar ze betekenen heel veel voor de mensen.
Die wonen hier 24 uur per dag.

Ineke: De derde stap is dat we de GVP
(Gespecialiseerd Verzorgende Psychogeriatric)
hebben toegevoegd die ook een coachende rol heeft.
Zij laten mensen vanuit verschillende brillen naar
situaties kijken. De verpleegkundige kijkt toch met
name vanuit het verpleegkundige domein, dus de
medische kant. De GVP kijkt meer vanuit de beleving
van de bewoner waarbij het meer gaat om welzijn
en om structuur.

En als laatste stap, in het kader van kleinschalig
wonen, zijn we bezig met de verbouwing van de
keukens. Dat is gekoppeld aan de inzet van veel meer
gastvrouwen. Deze gastvrouwen hebben een rol in het
bieden van activiteiten die bij de bewoners passen.
Ze richten zich op het echt leren kennen van de
bewoners, dragen bij aan de dagstructuur en hebben
ook een belangrijke rol rond het eten en drinken.
Door de nieuwe keukens kan er gekookt worden,
wat bijdraagt aan een huiselijke sfeer.

Ria: Mijn moeder woont in Zuydtwijck. De gastvrouwen
zijn van heel groot belang. Voor toezicht op een groep
van twaalf bewoners met dementie, maar belangrijker
nog: om het gezellig te maken. Er gewoon zijn, een
praatje maken en aandacht geven. Dat de zorg voor
mijn moeder goed is geloven we wel, die is prima,
maar de gezelligheid staat met stip bovenaan. Het is
zo'n fijne ploeg meiden, je voelt de medemenselijkheid
en hartelijkheid. Nu met de nieuwe keuken heeft

mijn moeder al tig keer pannenkoeken, poffertjes en
croissantjes gekregen. Ik zie op Familienet wat er
allemaal gebeurt en je ziet aan de bewoners dat ze dat
heel leuk vinden. Alleen al de geur op de afdeling van
een appeltaart die in de oven staat. En bij de dames
worden de nagels gelakt of er wordt eens rock en roll
muziek opgezet, dat is heerlijk. Zuydtwijck is een oud
gebouw, maar dat hindert niet, het gaat echt om de
sfeer. Je kan nieuwe stoelen en banken kopen, maar
als er geen sfeer is houdt het op.

Proces

Lia: Eerst hebben we iedereen binnen Topaz wakker
geschud met die hartenwensen. Vervolgens kregen
ze allemaal hun eigen budget. Ze moesten wel laten
zien wat ze ermee deden en dat ze de cliëntenraad
erbij betrokken, want daar doe je het voor. Het Toplaza
intranet is een goede stimulans. Je ziet dat ze elkaar
dan aansteken. Er zijn activiteitenbegeleiders die
kunnen echt de meest rare en leuke dingen verzinnen.
Die snappen echt waar het om gaat en wat ons motto
'Het hele leven telt' betekent.

Ook al heb je duidelijk kaders dan nog zie je
grote veranderingen en verschil in leiderschap,
in teamleiders, hoe angstig of juist niet angstig ze
zijn om bewoners en teamleden aan het woord te
laten. Je zag locaties waar het geweldig ging, en
locaties waar je steeds aan moest trekken. Maar
leidinggeven is ook helemaal niet makkelijk, je hebt
altijd verschillend pluimage rondlopen. Je hebt
mensen die opgevoed zijn om altijd te luisteren naar
de baas en je hebt mensen die van huis uit een soort

recalcitrantie hebben en denken dat ze het beter weten dan de baas. Wat je eigenlijk hoopt is dat ze elkaar vertellen: 'Ik heb dit gedaan, hartstikke leuk, ga dat ook eens proberen.'

Ilse: Het is niet zo gek dat we moeten spreken over 'een omslag maken'. Je kunt je voorstellen dat hier ook mensen werken die al tien jaar met het zorgplan werken, sommigen al langer, dus dat kost tijd. Als je gewend bent in een bepaald kader te werken is dat veilig. En heel lang, als de inspectie kwam, werd er gekeken of je je risico's wel allemaal had ingevuld in het zorgplan. Nu moet je leren buiten de lijntjes te kleuren, dat moet ook weer nieuwe gewenning worden.

Ineke: Mensen zijn ook bang vanwege hun verantwoordelijkheidsgevoel. Je werkt met kwetsbare mensen. Stel je voor dat ze iets overkomt. Maar ja, stel dat ze een dag niet gelachen hebben. Als de bedoeling van regels is geweest om kwaliteit van leven te bieden, dan kan je ook van de regel afwijken als die regel op dat moment geen kwaliteit van leven biedt. Het is een verschuiving van waar de verantwoordelijkheid ligt. Je bent verantwoordelijk voor een goede dag van iemand.

Ria: Nu is mijn moeder bedlegerig, maar er was een tijd dat ze ging gymmen. Ze had nog nooit van haar leven gegymd. Ik dacht: 'Dat je dat aandurft, is het wel helemaal verantwoord?' Maar aan de andere kant, we zien wel wat er gebeurt en als je altijd vanuit risico's denkt kan er maar weinig. Ze gaan soms met

bewoners varen. Ook dan kan je denken: 'Wat als er iets gebeurt aan boord?' Maar het plezier dat ze ervan hebben telt zwaarder en deze mensen op hoge leeftijd zijn toch van de minuut.

Je moet nu leren buiten de lijntjes te kleuren

Roelien: Ik ga al wat jaartjes mee en vroeger was het inderdaad anders. Toen was het heel belangrijk dat de bewoners allemaal gewassen en gestreken in de stoel zaten. Zeker Ineke leert ons daar anders in te denken. Ze vraagt: 'Is dat het belangrijkste, of is misschien die kleine activiteit die je daarvoor in de plaats doet belangrijker?' Dat is natuurlijk heel anders denken, het is een flinke omslag, wat lastig is binnen een team. Het is bovendien iets dat je niet geleerd hebt, je komt uit een heel andere leeromgeving. Maar ik vind het wel een hele fijne manier van zorg geven, je mag aan het plezier denken. Welzijn komt op de voorgrond.

Lia: Een aantal mensen kan wel veranderen, een aantal niet. Daarom is het zo belangrijk om continu met elkaar in gesprek te gaan. Zeggen: 'Stel je voor dat jouw vader, moeder of opa morgen hier komt wonen, hoe zou je dat dan doen?' Maar ook dat je zegt: 'Ga nou eens aan de bewoners vragen of ze tevreden zijn over de zorg bij ons en wat je beter kan doen.' Wat je probeert is dat zaadje weer tot bloei te

laten komen: 'Waarom ben je ooit de zorg ingegaan?' En daar ook eerlijk in zijn. Meehuilen met de wolven in het bos is makkelijk: 'Ooo, het is zo erg, de werkdruk is zo hoog, en dit en dat.' Maar het gaat erom: heb je die dag ervoor gezorgd dat iemand met dementie een lach op zijn gezicht had. Heb je ervoor gezorgd dat iemand met dementie ontspannen in bed lag. Dat is de kern van je vak.

Lia: Het betekent ook dat je afscheid moet nemen van mensen. Want niet iedereen staat te springen om zelf na te denken, creatief te zijn en nieuwe dingen uit te proberen. Er zijn ook mensen die zeggen: 'Ik vind dat verschrikkelijk, ik wil gewoon horen wat ik moet doen, hoeveel bewoners ik uit bed moet halen.' Die mensen gaan vanzelf weg. In de hele strategie waar wij mee bezig zijn, naar dat kleinschalig zorgen, is de afgelopen drie jaar de helft van het aantal teamleiders vervangen. Ik juich dat toe, want dat betekent dat mensen nadenken of het wel bij hen past. Dat is dus ook goed en helemaal niet erg. Ze moeten hun eigen pad volgen en niet iets gaan doen dat niet bij ze past. Het betekent ook dat de Ineke's aan het floreren zijn.

Impact

Roelien: De bewoners merken dat er meer aandacht is, meer individuele aandacht, meer activiteiten op de huiskamers, ze voelen zich meer gezien. Het hoeft ook geen grote activiteit te zijn, misschien gewoon een kwartiertje naast iemand zitten en een hand vasthouden, dat is vaak net zo waardevol als dat je een activiteit uitvoert. En ik denk ook dat ze rust ervaren bij het personeel. Het werkplezier van

het personeel heb je ook heel hard nodig om het leefplezier van je bewoners te kunnen waarborgen. En als je weet dat je daar de ruimte voor krijgt en eigenlijk ook alle middelen, dan is het ook makkelijker uit te voeren.

Ria: Er zijn ook agressieve bewoners die veel aandacht vragen. Als er niet genoeg medewerkers zijn gaan mensen doelloos rondlopen en ze worden steeds agressiever. In feite zijn ze op zoek naar aandacht. Met aandacht geven halen medewerkers het topje van de agressiviteit eraf en dan keert de sfeer ten goede om.

Ilse: Er is meer rust op de woonkamers, omdat er altijd iemand is. Juist in de middag zie je dat de onrust bij onze bewoners toeneemt. Met meer personen kun je voorkomen in plaats van behandelen. Door ze iets



passends aan te bieden. Naast dat de gastvrouwen het eten en drinken verzorgen doen ze activiteiten en zijn ze het eerste aanspreekpunt voor mantelzorgers. Want het is ook belangrijk dat er iemand zichtbaar is. En materiaal als de BeleefTV en de Tovertafel is mooi maar je moet ook de mensen hebben om ze te bedienen. Die extra handen zijn noodzakelijk.

Roelien: Bij de BeleefTV is het ook leuker om samen naar een scherm kijken in plaats van ze voor een scherm zetten. Zodat je hun plezier meebeleeft en dat je daar ook later samen op terug kan komen. Bovendien maak je soms ook iets los bij ze waar je verder mee kunt, door uit te zoeken waar dat vandaan komt.

Toekomst

Lia: Dat nu eerst structureel de tarieven omlaag gebracht worden en straks gezegd wordt dat er geld aan de tarieven toegevoegd wordt, doet geen recht aan waar het echt om gaat. Als het straks niet goed komt met de tarieven moet ik al die mensen weer gaan ontslaan en wat hebben we dan gedaan met elkaar? Die opstelling doet bovendien geen recht aan een samenleving die sterk aan het vergrijzen is, zonder dat er genoeg zorgpersoneel bij komt.

De verantwoording die we moeten afleggen over de besteding is gestoeld op wantrouwen. Dat doet geen recht aan waar wij voor staan. Ik vind dat politiek Den Haag bij ons de kaders moet schetsen en verder ons ons werk moet laten doen. Het draait altijd om centen en incidenten. Dat er in één huis van de honderden verpleeghuizen in Nederland iets is misgegaan.

Dan komen er Kamervragen en krijgen wij een enorme hoeveelheid vragen, wetten en regelgeving op ons af, die niet helpen. Ga gewoon terug naar wat de bedoeling van een verpleeghuis is en waarom ze zijn opgericht. Je merkt dat politici pas als zij zelf meemaken dat een ouder dementie ontwikkelt en in een verpleeghuis terecht komt, gaan nadenken over wat goede verpleeghuiszorg is.

En het onderwijs moet echt anders, dat moet veel meer gericht zijn op hoe je waarde toevoegt aan het leven van iemand met een verstandelijke handicap, iemand die in het ziekenhuis ligt of iemand die in de ouderenzorg woont. Het moet veel meer om alle facetten van het leven van mensen gaan. Niet voor niets is ons motto: "het hele leven telt!"



Topaz
Provincie Zuid-Holland
9 locaties
Locatie Zuydwijck

Besteding kwaliteitsmiddelen:
Verpleegkundigen boventallig en
verlengde diensten, GVP'ers en
Gastvrouwen





Ter Weel

Provincie Zeeland

› 9 locaties

Locatie Ter Weel Goes

› **Coby Traas:**

Bestuurder

› **Ramona Gerritse:**

Medewerker wonen

› **Lianne Zuidweg:**

Dochter bewoonster



Zorggroep Ter Weel doet mee aan het overheidsprogramma **Waardigheid en trots op locatie**. Zij hebben de uitkomsten van de scan en het kwaliteitskader aangegrepen om grote veranderingen in de organisatie door te voeren. Inmiddels bevinden zij zich middenin de verandering. Deze brengt de nodige uitdagingen met zich mee.

Kwaliteitsmiddelen, was het nodig?

Coby: De jaren voorafgaand aan de kwaliteitsgelden waren we gekrompen in formatie terwijl er steeds hogere eisen gesteld werden aan de te leveren zorg. In die zin waren de kwaliteitsgelden een hele goede impuls die voor ons hard nodig was.

Ramona: Ik vind dat ouderen altijd meer tijd en aandacht verdienen, als je ziet wat ze voor ons hebben gedaan en wat ze mee hebben gemaakt.

Besluitvorming

Coby: Wij hadden al ambassadeursgroepen in het leven geroepen voor ons programma 'Ruimte voor welbevinden' en die hebben we ook betrokken bij de inzet van de kwaliteitsgelden. Elk van onze negen locaties heeft zo'n ambassadeursgroep. Die groepen bestaan uit vertegenwoordigers uit verschillende disciplines. Zij hebben per locatie gekeken waar de nadruk op moest komen te liggen. Voor de ene locatie was dat bijvoorbeeld de familieparticipatie

versterken en voor de andere omgaan met probleemgedrag van cliënten.

We hebben ons ook aangemeld voor het ondersteuningsprogramma Waardigheid en trots op locatie (WOL), waarmee we op elke locatie via een scan inzicht kregen in de mate waarin wij voldoen aan de acht thema's van het kwaliteitskader. Je kan dus wel zeggen dat we ons er voor de volle 100% op hebben gestort. Vanuit de verkregen inzichten zijn we gaan werken aan het invoeren van het kader: waar moeten accenten liggen, wat is er op welke afdeling nodig? De ambassadeursgroepen hebben we daarbij als proefpanel gebruikt. We vroegen hen: 'Herkennen jullie dat, hoe zouden we dat het best aan kunnen vliegen?' Er zijn vanuit Waardigheid en trots ook coaches toegevoegd aan onze organisatie. Zij zijn ingezet op de actiepunten uit de scan. Als coaches



vanuit Waardigheid en trots de teams begeleiden, is dat toch anders dan als je dat zelf doet.

Invulling middelen

Coby: Wij hebben de kwaliteitsgelden vooral ingezet op het aantrekken van medewerkers wonen. En we hebben voor een goede invoering van het kwaliteitskader ook ingezet op de versterking van een aantal staffuncties. We hebben een extra kwaliteitsmedewerker aangetrokken, een psycholoog en pastor. Ook omdat de kapstok waaronder wij het geheel willen brengen 'Ruimte voor welbevinden' is.

Ramona: Hiervoor was ik verzorgende in de thuiszorg maar dat werk kon ik niet meer doen vanwege een chronische ziekte. Via een reïntegratieplan ben ik bij Ter Weel terechtgekomen. Eerst op de afdeling planning, maar daar miste ik het contact met de mensen. Toen de functie medewerker wonen voorbij kwam, was de keuze makkelijk. Ik kon weer lekker onder de mensen zijn. Als je eenmaal passie voor de zorg hebt, dan blijft dat.

Ik doe spelletjes met de mensen en we praten over vroeger. Laatst hebben we spontaan gezongen met alle medewerkers in de huiskamer. Enkele cliënten begonnen mee te zingen en te lachen. Die glimlach is het mooist, daar doe je het voor. Met sommige mensen is het lastig contact te krijgen. Maar als je dan gaat praten over vroeger, ontstaat er soms toch een opening tot contact.

Lianne: Mijn moeder woont in Ter Weel. Binnenkort heb ik een gesprek met een medewerker van welzijn en dan gaan we het hebben over wie mijn moeder is en een deel van haar leven doorspreken. Dan kunnen de andere medewerkers daar ook weer op aansluiten. Ik heb het idee dat ze daar nu ook al oog voor hebben en in grote lijnen kennen ze haar al. Maar het is prettig om meer over haar leven te vertellen. Ze is niet meer de vrouw die ze ooit was, dus een stukje achtergrond daarin is goed; wat hield haar bezig, wat heeft ze gedaan, dat geeft toch een ander beeld.

Coby: We stellen ook ieder jaar vanuit de kwaliteitsgelden budget beschikbaar voor een individueel arrangement. Mensen kunnen hun wensen indienen en wij proberen het te organiseren. Van oesters eten in Yerseke tot een zweefvlucht boven Zeeland. We hebben al eens een oliebollenkraam gehad. Een cliënte die altijd graag had willen bakken heeft zich de hele middag uitgeleefd. Zo kunnen we lichtpuntjes toevoegen, daar waar er vaak al niet meer zoveel lichtpuntjes zijn. In die laatste fase van het leven raken mensen zoveel kwijt en raakt ook de familie zoveel kwijt van hun dierbaren. Dan moet je het zoeken in: kan je nog iets betekenen in wat voor hen en ons nog een mooie herinnering oplevert.

Proces

Coby: De afbakening van de taken van de medewerker wonen was wel een punt van aandacht. Ik kreeg het idee dat sommigen dachten 'die komt hier toch poetsen, de koelkast schoonmaken, het eten opzetten en that's it?' Maar dat is niet de bedoeling

natuurlijk, de medewerker moet niet worden ingezet om de dingen te doen waar de verzorgende geen tijd voor heeft. Als je structureel tijd tekort komt, moet je het aangeven en dan zoeken we daarvoor een oplossing. Het gaat echt om die extra aandacht voor de cliënt. Dat de medewerker wonen ook eens een keertje schoonmaakt en kookt, prima, maar ze moet natuurlijk niet de kokkin van de afdeling worden. We hebben een praktijkbegeleider aangenomen om te helpen die taakafbakening te bewaken.

Lichtpuntjes toevoegen waar er vaak al niet veel lichtpuntjes meer zijn

Ramona: We hebben een bijeenkomst gehad met de praktijkbegeleider en medewerkers wonen van verschillende afdelingen. Dan hoor je de verschillen, wat de een wel en ander niet doet, bijvoorbeeld schoonmaken. Als je ziet dat de verzorgenden het zwaar hebben door het vele werk wil je hun werk ook verlichten. Soms moet je dan voor jezelf even op de rem staan, want het hoort niet bij je taak. En ook al wil je ze helpen, het gaat ten koste van de tijd voor de cliënten.

Aan de slag met de scan

Coby: Uit de WOL-scan kwam voor alle locaties een score op de acht domeinen. Er is een plan van aanpak uit voortgekomen en daar is op iedere locatie een



Ramona, medewerker wonen:

‘Als je een dagje meeloopt begrijp je de ander zoveel beter.’

afdeling mee aan de slag gegaan. Begin 2021 krijgen we een nieuwe scan en kunnen we zien wat de inzet van de Waardigheid & Trots coaches en onze eigen inspanningen voor resultaten hebben gehad. Dan hoop ik dat de oranje en rode bolletjes -want dat waren er nog best veel- toch een andere kleur hebben gekregen. Ik was enigszins ontmoedigd in het begin, al begreep ik later van de strategische coach dat ze ook wel heel streng hadden beoordeeld. Als je op twee van de vijf items binnen een vraag onvoldoende scoorde, kreeg je rood. Maar het was ook wel herkenbaar. Informatie uit een zorgleefplan zat bijvoorbeeld bij de EVV'er wel helemaal in het hoofd, maar kon nog beter gedeeld worden met andere collega's.

Uit de scan kwam ook naar voren dat de afstand tussen het management en de werkvloer te groot was en dat de manager te weinig op de werkvloer te zien was. Wij hebben ons dat aangetrokken, blijkbaar is iedereen met zijn eigen ding bezig en ergens onderweg zijn we elkaar kwijtgeraakt. In de nieuwe structuur moet de manager zich minimaal een dagdeel per week op de werkvloer begeven. Het klinkt in het begin erg regelachtig om dat af te spreken, maar anders komt het er niet van en loopt de agenda weer vol. Waar het in ons werk om gaat zijn de cliënten. Daar moet je contact mee blijven houden, anders weet jij niet meer waarover je leiding geeft. Eigenlijk moet het een vast onderdeel worden van ieders werk, ook op de ondersteunende afdelingen. Ik vroeg laatst aan iemand op de een ondersteunende afdeling die alsmaar zat te rekenen: 'Weet je eigenlijk wel wat ZZP 4 of 5 is? Wat is dat voor zorgzwaarte, wat

zijn dat voor cliënten?' Hij wist het niet. Ik zei: 'Ga eens op een afdeling koffiedrinken, laat het je uitleggen en ontmoet die mensen.'

Ramona: Ik heb zelf in de planning gewerkt, dus ik heb meerdere kanten van de organisatie gezien. Op de werkvloer wordt wel eens gemopperd op de planning. En op planning wordt gezegd: 'de zorg reageert niet.' Er zijn altijd twee kanten en als je meeloopt begrijp je de ander zoveel beter. Je ziet veel beter wat er speelt en je ziet dat er veel meer achter zit dan je denkt. Je moet goed communiceren, dat is heel belangrijk. Van mij mag iedereen een dagje meelopen. Ik laat ze wel zweten!

Nieuwe structuur

Coby: Eigen regie rondom de cliënt, het versterken van familieparticipatie, beslissingsbevoegdheden bij de teams leggen, we zijn er volop mee bezig. Dat betekent dat we ook de structuur moeten aanpassen. Niet meer top down werken maar omgekeerd: bottom-up. De teams krijgen de regie en in alle processen in de organisatie worden zij maximaal ondersteund. Na de benoeming van alle mensen op hun nieuwe posten loopt het WOL-begeleidingstraject nog een half jaar. Dan kunnen we een beetje oefenen met in het diepe zwemmen met nog even een zwemandje om. Daarna moeten we in die nieuwe structuur kunnen werken en ik denk ook wel dat onze medewerkers er aan toe zijn.

Een organisatie is toe aan zo'n verandering als je de visie waarom je het doet ook echt deelt. Als je met

z'n allen achter 'meer ruimte voor welbevinden' staat, rondom die cliënt, en dat daarvoor de medewerker de regie moet hebben, dan is die verandering van de organisatiestructuur een middel, geen doel op zich. Je richt het organogram anders in en die stop je gauw weer in een la, want een organogram, daar vraagt nooit iemand naar.

Eigen verantwoordelijkheid

Coby: Als je de regie naar de teams en de medewerkers brengt en ze gaan zelf beslissen, dan moet je de zaak wel anders organiseren. Ze moeten meer ruimte krijgen, maar ook hun verantwoordelijkheid nemen. Ze moeten ter plekke beslissingen nemen waarvan zij denken dat ze nodig zijn voor de kwaliteit van leven van de cliënt. Je kan je dan niet meer verschuilen achter regels en procedures. Dat kunnen teams niet allemaal alleen, dus we zetten vanuit de kwaliteitsgelden coaching in: op samenwerking binnen de teams, bejegening, feedback geven. Kortom: om de teams in de regierol sterker te laten worden.

De veranderingen voelen voor mij goed aan, maar voor veel mensen is veranderen ook lastig. De functie EVV'er vervalt omdat het nu een soort contactverzorgende voor slechts een of twee cliënten is. Het kader stelt dat er één persoon verantwoordelijk en aanspreekbaar moet zijn voor het hele plaatje. Dat wordt de functie zorgcoördinator, die heeft de verantwoordelijkheid voor alle cliënten. Hij of zij is het aanspreekpunt voor familie en heeft een zorgcoördinerende rol om te zorgen dat de

zorgleefplannen van alle cliënten kloppen. Sommige EVV'ers vragen mij: 'Hoezo vervalt mijn functie?' Ik antwoord dan: 'Je kunt het ook als een kans zien, een stapje zetten in je functie en zorgcoördinator worden.'

We hebben gezegd: 'Iedereen blijft aan het werk, maar het kan niet dat er voor niemand iets gaat veranderen.' Als niemand zich verroert, blijft zitten waar hij zit en zegt: 'Het gaat toch goed zoals het gaat', dan ben ik het daar niet mee eens. We kunnen altijd met elkaar verbeteren. We leven in een tijd dat familie veeleisender wordt. Als er iemand binnenloopt met vragen moet er iemand zijn die de antwoorden heeft en niet zeggen: 'Angela is er pas donderdag weer en die weet het allemaal van uw moeder.' Dat kan gewoon niet.

Ik hoop dat dat gaat lukken, het is spannend. Die strakke hiërarchische lijn naar boven toe, dat moeten we niet meer zo willen. Er zijn zoveel organisaties die het anders doen. Het hoort bij een nieuwe tijdgeest en een nieuwe manier van werken. Het is niet het ei van Columbus.

Impact

Coby: Ik hoor in de peilingen van de cliënttevredenheid en via de familie heel veel positieve geluiden over de medewerker wonen. Ik kan het ook beamen, want mijn eigen schoonmoeder heeft net tweeënehalf jaar op een afdeling gewoond. De medewerker wonen daar heet Corrie. Zij is het die een extraatje bij het eten doet, 's middags iets lekkers maakt, spelletjes doet,

muziek aanzet, met een onrustige cliënt even een eindje gaat lopen en dat terwijl de verzorgenden de andere taken doen. Het heeft een enorm toegevoegde waarde op de woongroep.

Ramona: Voorheen maakte de zorg het ontbijt klaar en was het vliegen van de ene naar de andere cliënt. Wij hebben echt de tijd om erbij te zitten en aandacht te geven aan het ontbijt. Ik weet precies wat de mensen willen wat betreft eten, dus dat hoeven ze niet continu te herhalen. En tomaten moeten niet uit de koelkast komen als ze op de boterham gaan. Het lijkt een klein dingetje, maar dat is het niet.

De extra's die we doen, daar genieten ze enorm van. We eten op woensdag frietjes en mensen kunnen altijd kiezen uit vier verschillende snacks. Een cliënt wilde graag loempia. Ik gaf het door aan mijn collega, die belde de keuken op en twee dagen later had ze haar loempia. Ze vond het heerlijk. Het gaat echt om die kleine dingen. En als je in de ochtend binnenkomt nadat je twee dagen vrij bent geweest en ze zeggen: 'O, je bent er weer, wat fijn, ik heb je gemist!' Dan beurt dat mij ook zo op!

Lianne: Ik kan me voorstellen dat als zorgmedewerkers ook de maaltijd zouden moeten verzorgen, het nog meer haastje-repje wordt. Nu hebben ze meer tijd om echt aan de zorg te besteden. Zo wordt een cliënt nu iedere dag gedoucht en ze vragen ook of ze dat wil of niet. Ze krijgt lekker make-up op, daar houdt ze van. Van de week gingen ze sjoelen. Ook komt er soms een vrijwilliger om te fietsen, dat doet ze ook graag.

Ik zou het een naar idee vinden als er niet continu iemand zou zijn; ze loopt slecht, dus ze kan makkelijk vallen.

Coby: Het gaat toch vaak om de kleine dingen; een muziekje, fröbelen, nagels lakken, met bloemetjes bezig zijn. Wij noemen dat 'de kleine kwaliteit'. Het is een uitdrukking van een van de verzorgenden, die een keer tegen mij zei: 'Goh Coby, het gaat echt om de kleine kwaliteit. Kleine dingetjes die het net even wat gezelliger maken.' Je hebt er niets aan dat op een PG-afdeling van de acht cliënten er zeven in de stoel zitten te slapen. Dan ontbreekt er iets aan sfeer en gezelligheid. Een tukje kan altijd, zoals 's middags na de maaltijd, maar daarna is het fijn om geactiveerd worden. Als mensen met dementie weinig ondernemen, worden ze steeds passiever. Zolang het



kan moet je ze blijven prikkelen. Met muziek, met geur of een appeltje schillen en samen opeten. Het klinkt niet zo hoogdravend, maar het zijn wel belangrijke dingen.

Coby: Met het individuele arrangement wordt nu beter invulling gegeven aan waar de cliënt behoefte aan heeft, wat hij of zij nog kan, wil en wat goed zou zijn. We kunnen daar wat mij betreft nog meer in differentiëren. De ene cliënt houdt van klassieke muziek, de ander van Hollandse hits. Kijk naar de individuele behoefte. Dwing ze niet om met z'n achten allemaal de hele week Andre Rieu aan te horen. Daarnaast – er zijn mensen van wie ik het eigenlijk niet mag zeggen –, maar de grootschalige bijeenkomsten zoals een bingo, ik weet niet of de ouderen van nu er allemaal zo op zitten te wachten.

Ramona: Het zit allemaal in mijn hoofd. Mensen leren kennen is durven vragen. Ik ga bij ze zitten en stel vragen. Je vertelt ook wel eens wat over jezelf, zo krijg je een vertrouwensband. Je weet bijvoorbeeld dat zij kinderen hebben, maar zij weten ook dat ik kinderen heb. Ik weet welke mevrouw niet van spelletjes houdt. Of je kent ze goed genoeg om te weten dat ze altijd zeggen dat ze niet mee willen doen, maar het stiekem toch wel leuk vinden. Daar speel ik dan op in.

Toekomst

Coby: Ze kunnen wel prachtig zeggen op het ministerie dat de kwaliteitsgelden in de tarieven komen, maar ik ben een Zeeuwse, ik vertrouw dat niet zo. Als ik de mensen die ik uit kwaliteitsgelden

heb aangenomen aan boord wil houden, moet ik vanuit de tarieven kostendekkend kunnen werken. Met de toename van de zorgzwaarte en door het afbouwen van het tarief, levert dat een knelpunt op.

Wat ik nodig vind is dat de overheid en het ministerie ons zekerheid geven over wat ze invoeren. In dit geval de kwaliteitsmiddelen, dat het blijvend is en er niet langs de achterdeur weer aan gemorrelt wordt. Want we hebben zoveel personeelsgebrek de komende jaren en we hebben grote behoefte aan meer technologische middelen in de zorg. We houden echt niets over onder de streep, echt niet. We doen al genoeg, dus dat is mijn hartenkreet: 'Wees een betrouwbare partner en continueer eerder gemaakte toezeggingen.'



Ter Weel
Provincie Zeeland
9 locaties
Locatie Ter Weel Goes

Besteding kwaliteitsmiddelen:
Medewerkers wonen
Versterking staffuncties



Ramona, medewerker wonen:
'Je vertelt ook
wel eens iets over
jezelf. Zo krijg je een
vertrouwensband.'





HWW zorg

Provincie Zuid-Holland

> 10 locaties

Locatie Ametisthorst

> **Jack Thiadens:**

Bestuurder a.i.

> **Juan Gualberto Chaveco:**

Huiskamerbegeleider

> **Irene Jongejan:**

Locatiemanager

> **Annet van Soldt:**

Bewoonster



HWW zorg heeft bij alle bewoners en medewerkers via enquêtes opgehaald wat zij vonden dat er beter kon. Na analyse heeft elke locatie een kwaliteitsplan met afgeleide actiepunten en projecten gekregen. Er zijn veel huiskamerbegeleiders bijgekomen en medewerkers hebben trainingen gekregen in bijvoorbeeld gastvrijheid.

Kwaliteitsmiddelen, was het nodig?

Jack: Ik ben ontzettend blij met de kwaliteitsgelden, omdat het de kans biedt om veel aandacht te geven aan het vormgeven van een aangename oude dag, met oog voor welzijn. Dat je een stukje persoonlijke aandacht kunt creëren en dat mensen even het gevoel hebben dat die aandacht er ook is. Het is niet alleen een medisch model, dat je kijkt naar bijvoorbeeld een blaasontsteking. Maar het gaat om een balans met welzijn, zodat je zo goed mogelijk kunt genieten van een aangename oude dag.

Ik ben twintig jaar ziekenhuisbestuurder geweest en nu ben ik interim-bestuurder met opdrachten in de ouderenzorg. In het ziekenhuis heb je heel vaak de focus op de ziekte en de goede behandeling; hier kijk je samen met de mantelzorger en de bewoner naar de manier waarop iemand kan genieten en de laatste jaren van het leven met een zekere waardigheid kan afsluiten: een aangename oude

dag. Ik heb in mijn eigen omgeving gemerkt dat in de jaren dat dementie vordert, het bieden van veel welzijn en aandacht zo belangrijk is, en dat dat meer vraagt dan vanuit een medisch model naar een bewoner kijken. Het is zorg bieden, maar ook echt gerichte aandacht bieden en oog hebben voor iemands welbevinden!

Juan: Kwaliteit is zorgen met je hart. Het is belangrijk voor de bewoners dat je zorgt met passie. Je moet niet achter de computer zitten, maar bij de mensen zijn. En je moet nooit chagrijnig zijn. Als je zelf privéproblemen hebt, kan je die beter thuislaten. Als je glimlacht, dan merk je meteen dat de bewoner goed reageert. Ze merken hoe je je opstelt, als je niet lacht worden ze misschien een beetje onrustig. Als je ze goed benadert zijn ze blij.



Besluitvorming

Irene: Voor het invullen van de kwaliteitsmiddelen hebben we het kwaliteitskader gebruikt voor alle huizen van HWW zorg. Het kwaliteitskader is heel fijn, het geeft houvast en sturing. We blijven het gebruiken. Binnen de locaties werken we ook met Aandachtvelders. Per locatie kon je je opgeven voor een werkgroep voor een aandachtsveld waar je (veel) affiniteit mee had. Er werd gehoor gegeven aan de oproep. In het maandelijkse werkoverleg vertellen zij nu iets over hun aandachtsveld, komen met voorstellen om te veranderen of geven/ organiseren een klinische les. Een stafadviseur kwaliteit is hier nauw bij betrokken. De onderwerpen uit het kwaliteitskader houden we zo actueel en levendig.

Onze bewoners voorzien ons van belangrijke informatie, dus we hebben ook bij hen opgehaald wat zij vonden dat er beter kon. De afgelopen jaren hebben we een enquête gehouden onder bewoners en personeel. De uitkomsten daarvan werden verwerkt in het kwaliteitsplan. Daarnaast werd de informatie door de locaties ook gebruikt voor de locatiegebonden jaarplannen. De enquête werd gezien als een goed en prettig instrument om erachter te komen hoe het er op de locatie en HWW-breed voorstond.

Juan: Ik heb de vragenlijst ook gehad en ingevuld en ik heb gevraagd om een verbetering van de huiskamer met meer personeel en vaste gezichten in de avond, want bewoners zijn onrustig als er steeds iemand anders komt. Ze slapen dan soms ook niet goed. Dat is gelukt. Er is nu een vaste medewerker in de avond.

Irene: De informatie die werd opgehaald uit de enquêtes was niet onbekend. Eigenlijk wisten we het meeste al en de enquêtes bevestigden wat er opgepakt kon worden. Eigenlijk mag het ook geen verrassing zijn, want uit de gezamenlijke overleggen met je cliënt weet je al wat iemand wel of niet wil. Daarnaast: als je goed met je cliëntenraad in contact bent, dan weet je als het goed is precies wat er op een locatie speelt.

Invulling middelen

Irene: Wij hebben ingezet op huiskamerbegeleiders, waarmee we ook voldoen aan de plicht dat er altijd een persoon op de huiskamer aanwezig is. We hebben een aantal medewerkers geworven en er zijn intern mensen opgeleid via een speciale training. Dus nu hebben we vaste medewerkers op de huiskamer. Het zijn hele bevlogen mensen. Je moet dit werk ook echt leuk vinden en je moet de rust kunnen bewaren, want het is belangrijk dat er weinig externe prikkels zijn op een huiskamer. We hebben daarom ook besloten dat de huiskamers alleen bedoeld zijn voor de bewoners.

Annet: Ik woon sinds een tijdje in Ametisthorst omdat ik niet meer alleen thuis kon wonen. Ik heb het leuk hier. Met Juan doen we met zijn achten spellen met een grote bal, daarna ben je wel kapot. En wat ik erg leuk vind is de bingo. Ik heb al vier kettingen gewonnen. Ik heb er pas een aan een andere bewoonster weggegeven, ze ging hem gelijk dragen. Een andere activiteit is kleuren, dan doen bewoners gezamenlijk in de woonkamer, maar ik ga echt niet kleuren, ik ben niet gek. Ik ben rechtdoorzee dus

dat zeg ik ook gewoon en dan moeten ze weer om me lachen.

Juan: Mijn werk is mijn leven. Ik vind het leuk om mensen te helpen en te stimuleren of om met ze te wandelen. Mensen die alleen zijn zonder familie stimuleer ik graag zodat ze niet eenzaam zijn. Er zijn ook bewoners zonder familie. Ik ken een bewoner die hier tien jaar woonde en die had weinig familie. Ik probeer dan goede aandacht te geven. Ik heb haar tien jaar gekend en ze is nu overleden. Voor mij is dat moeilijk, want zij is een mens en ik ben ook een mens. Maar ik moet het ook los kunnen laten, want morgen moet ik weer een andere bewoner helpen en ik wil dan niet verdrietig zijn.

Ik hoor tien keer hetzelfde verhaal maar ik kijk naar wat haar blij maakt

Elke dag lach ik met de bewoners in de huiskamer. Soms praten we naar aanleiding van iets over vroeger, als ze poppen zien bijvoorbeeld. Ik ken de hobby's van alle bewoners. Als iemand van een film houdt, zet ik die op. Een andere mevrouw vindt het fotoboek van de familie kijken leuk, twee keer in de week probeer ik samen te kijken naar het familieboek. Ik hoor tien keer hetzelfde verhaal, maar ik ben het gewend. Ik kijk naar wat haar blij maakt. Ik heb ook goed contact met familie. Ik werk hier tien jaar en ik heb nog nooit een



Juan, huiskamerbegeleider:
 ‘Het is belangrijk voor de bewoners dat je zorgt met passie.’

negatieve ervaring met familie gehad. Ik vertel ze hoe het met bewoners gaat en als er soms iets gebeurt met herinneringen, kan ik hen vragen hoe het zit om me beter te kunnen plaatsen in de bewoner. En ik ben altijd bezig om de woonkamer gezelliger te maken, ik haal overal spullen vandaan.

Annet: Juan is een schat. Ik kreeg van de week nog een mandarijn van hem. Het zijn van die kleine dingetjes die het doen. Dat is lief, menselijk. Hij kan heel goed sfeer maken. Hij zet muziek op als hij komt en zet lekker koffie en dan zegt hij: ‘We gaan het weer gezellig maken vandaag.’ Dat doet veel voor ons.

Jack: Oud worden doe je thuis. Als je naar een woonzorgcentrum verhuist, gaat het vaak echt niet meer thuis en is er ook wel wat aan de hand. Voor de intramurale zorg is het nu de kunst hoe om te gaan met de duur dat mensen bij ons verblijven. Je moet in een relatief korte periode kwaliteit kunnen toevoegen. Je moet heel snel iemand leren kennen. De levensgeschiedenis is dan belangrijk. Ik zag wel eens dat iemand een filmpje met paarden liet zien aan een oudere. Ik vroeg aan de agoog die ook vanuit de kwaliteitsmiddelen was aangenomen: ‘Waarom doe je dat?’ Hij vertelde dat die meneer paardenfokker was geweest en dus met hem een half uur filmpjes over paarden keek. Je verplaatst je in je cliënt en zorgt voor geluismomentjes. Dat vond ik mooi om te zien en het sluit zo goed aan!

Irene: We zijn ook aan de slag gegaan met hospitality. Ik ken dat uit de commerciële wereld: de klant

is koning en je denkt vanuit de cliënt. Dat heb ik meegenomen hiernaartoe. Want er wordt al snel voor de cliënt gedacht, omdat je bijvoorbeeld weet dat iemand iets prettig vindt en het is heel belangrijk dat we net dat stapje meer gaan doen. Je moet altijd onthouden dat een cliënt dagelijks een keuze heeft en je dus niet zonder meer aanneemt dat iemand iets zo wil.

Het zijn van die kleine dingetjes die het doen

Het beperkt zich niet tot je werk doen met de bijbehorende taken. Je moet oog hebben voor details. We hebben iedereen opgeleid. Het heette Givability: de kracht van het geven, zonder er iets van terug te verwachten. Denken vanuit: ‘wat kan ik voor iemand betekenen?’ en ‘wat betekenen ik voor iemand?’ Veel mensen doen dit van nature al, maar het was interessant om vanuit een aantal stappen inzicht te krijgen in je eigen gedrag en kunnen.

Het traject van de training heeft anderhalf jaar geduurd. Van de Raad van Bestuur tot en met de zorg en de keuken- en receptiemedewerkers: we hebben iedereen erin meegenomen. Ze kregen ook opdrachten voor elkaar. Zo hebben de receptiemedewerkers iets georganiseerd voor de huismeesters, want we wilden ook ontschotten. Er werd vaak in hokjes gedacht, zo van: ‘Ik ben van de zorg, dus mijn werk eindigt hier.’ Nee, we zijn allemaal verantwoordelijk voor een

locatie, voor de cliënten en dat doen we met elkaar. Dat was een hele mooie stap. Helaas is het borgen van deze trainingen in verband met de financiën een probleem. Nieuwe medewerkers worden dus niet geschoold. Dat is jammer.

Proces

Irene: Medewerkers hebben jaren gehoord hebben dat dingen niet konden. Toen de kwaliteitsgelden kwamen waren ze ook heel lang onzeker of het wel echt was en of het wel echt mocht en of het wel zou blijven. Toen konden we heel veel dingen gaan doen en moesten ze uit de modus komen van 'niks kan en we hebben geen tijd'. En dat probeer ik op deze locatie waar ik kort geleden als locatiemanager ben gestart ook te doen. Ik vind het veel belangrijker dat je met aandacht bezig bent en je de tijd neemt om bij de cliënt te blijven. Dus dat je ook je iPad meeneemt naar de cliënt en daar ter plekke leest wat er moet gebeuren, dat je daar ook gelijk rapporteert. Als je de tijd en aandacht bij de cliënt houdt, ben je misschien iets langer bezig, maar dat soort momenten zijn heel prettig voor de cliënten. Anders wordt er 's middags gerapporteerd ergens in een hokje, want 'we moeten rapporteren.' Het is een andere manier van denken.

Ik was hier net gekomen als locatiemanager toen een bewoner mij vroeg: 'Mag ik een afspraak met u maken, want ik ben ontevreden.' We hebben een afspraak ingepland en anderhalf uur gesproken. Hij kwam met een boekje van een andere zorgorganisatie waar hij naartoe wilde verhuizen. Ik zei: 'Mag ik nu eens vragen, wat is er nu echt met u aan de hand?'. Hij antwoordde:

'Ik voel me hier niet thuis. Ik heb eigenlijk nooit het hele huis gezien en ik heb nooit mogen kiezen waar ik wilde wonen.' Ik zei: 'Weet u wat, we doen net of u hier voor het eerst bent en ik geef u een rondleiding. Maar ga vooral ook naar de andere organisatie, en daarna kiest u waar u graag wilt wonen.' Ik heb hem rondgeleid en op een andere etage als waar hij woonde, zat hij helemaal op z'n plek. We hebben alles precies op dezelfde plek neergezet, maar dan een etage hoger. Hij komt me nu steeds bezoeken en zegt dan: 'Ik ben zo blij met wat je voor me hebt gedaan hebt.' Het gaat gewoon om iemand horen en luisteren naar wat iemand nodig heeft. Hij wilde niet veel, hij wilde gewoon zelf bepalen waar hij kwam te wonen en nu is hij helemaal happy.

Het gaat om luisteren naar wat iemand nodig heeft

Het is belangrijk mensen ook in mijn enthousiasme mee te krijgen. De kracht van herhaling is hierbij belangrijk. Wat ik vooral heb gedaan is in de werkoverleggen voortdurend herhalen wat belangrijk is en dat dat anders is dan hoe er voor mijn komst werd gewerkt. Men lijkt zich nu langzaam te realiseren dat er ook een andere manier is om dingen voor elkaar te krijgen. Het voordeel was dat ik helemaal nieuw was, daardoor kon ik veel vragen stellen: 'Waarom doe je dit zo en waarom niet zo?'

We zien welzijn nu echt als kers op de taart, iedereen werkt er aan mee. Sommige zorgmedewerkers hebben nu een extra taak. Bijvoorbeeld eens per week nagels lakken of bewegen met de cliënten. Het gevolg hiervan is dat mensen nu ook zelf met initiatieven komen en daar is veel ruimte voor. Medewerkers die moeten re-integreren laat ik canvas moodborden maken met de bewoners over wie zij zijn, over hun familie, wat hun wensen nog zijn, enz. Er wordt geknipt en geplakt en de borden hangen we vervolgens bij de cliënt op de kamer op. Hierdoor heb je altijd iets om over te praten en de cliënten zijn ontzettend trots op hun schilderijen.

De lijn die nu is uitgezet moet een continu proces worden. We hebben nog zoveel ideeën en dingen om te doen, zoals een dagbesteding waar we een brug kunnen slaan met de wijk. Inmiddels hebben we alle flexibele krachten vervangen door vaste krachten, staan medewerkers op een vaste plek, helpt men elkaar en leert men van elkaar.

Impact

Juan werkt al tien jaar bij ons, hij ademt zorg. Ik zei: 'Juan, ik denk dat je echt nog wel wat anders kan, wil je met de mensen gaan bewegen, of zou je de mannensoos willen organiseren?' In eerste instantie was hij wel enthousiast, maar later zei hij: 'Ik vind het zo erg, ik wil mijn eigen bewoners op de vierde niet achterlaten.' Hij is zo goed voor de mensen, hij kent ze allemaal, dat is gewoon fantastisch, zulke mensen werken met hun hart,

dat is heel belangrijk. Maar zei ik ook, je bent er voor het hele huis, dus hij is nu iedere week enthousiast aan het bewegen met onze cliënten en geniet er zelf ook van.

Juan: Dat er nu meer huiskamermedewerkers zijn is fantastisch, want als je alleen staat in de huiskamer is het oorlog. Als de bewoners alleen zijn raken ze in paniek, als ze iemand zien worden ze kalm. Je probeert de bewoners de hele dag te vertellen wat er gebeurt, dan zijn ze niet bang. Soms vragen ze: 'Waar is mijn moeder, waar zijn mijn kinderen?' Dan ga je ze geruststellen en dan worden ze weer kalm. Je moet altijd zoeken naar woorden. Ik heb geleerd van mijn ervaringen, je leert in de praktijk wat werkt en je overlegt ook met collega's. Er was veel minder begeleiding vroeger, nu is het beter. En de bewoners



hebben echt aandacht nodig, allemaal, je kan niet werken zonder aandacht. En die moet je verdelen, anders worden ze jaloers.

Annet: Ik vind het belangrijk dat ik niet meer alleen ben en dat als ik een paniekaanval krijg er nu iemand bij me is. Als er iets is kan je altijd met iemand praten. En ik vind het gezellig, lekker met z'n allen eten in de woonkamer. Ik ben vegetariër en er is altijd iets heerlijks en het is altijd vers. In de avond merk ik dat de mensen die hier ook wonen onrustiger worden, het is belangrijk dat er dan altijd iemand bij is.

Toekomst

Jack: De rol van de familie is heel belangrijk en ik denk dat die misschien hier en daar nog veel meer kan worden benut in de komende jaren. Ook nu met corona. We gingen uit van de eerste contactpersoon, maar vaak blijkt dat de hele familie nauw betrokken wil zijn. Er kan iets goeds uitkomen, dat we gaan nadenken over wat de rol van de familie is, hoe doen we dat als je de cliënt centraal stelt en wat verwachten ze van ons. Ik schat in dat over vijf jaar de familie bij nog meer betrokken is bij een opname in een huis dan nu. Dan moet je nadenken over hoe die hier in huis een goede bijdrage kan leveren.

Irene: Als het op familieparticipatie aankomt, zeggen wij nu vaak: 'Wilt u alstublieft iets bij ons doen. Maar je moet het omdraaien: 'Wat vindt u nu fijn om nog te doen?' Het gaat er ook om hoe je het brengt. We durven in de zorg geen hulp te vragen. Ik probeer de familie er echt bij te betrekken.

We rapporteren in Carin zorgt, zodat ze mee kunnen lezen. Eens per twee maanden ontvangen ze een nieuwsbrief en ze worden uitgenodigd om deel te nemen aan de cliëntenraad.

Er is een dochter van een bewoner die iedere dag komt. Die bewoonster heeft katten en die dochter verzorgt ze. Ze mailt me ook, en dan zegt ze 'Joh, dit en dit is er aan de hand en ik heb dit en dit gezien.' Andere familieleden mailen of bellen ook wel eens en ik zeg altijd: 'Wat fijn dat u me belt.' Zij zijn mijn oren en ogen. Die informatie is voor mij superbelangrijk. Ik zeg dan: 'Goed punt, ik pak het op.' En dan zijn ze helemaal verbaasd dat ik zo enthousiast reageer. Ik ben er heel blij mee, want als je het niet weet dan kan je er niks mee.



HWW zorg
Zuid-Holland
10 locaties
Locatie Ametisthorst

Besteding kwaliteitsmiddelen:
Huiskamerbegeleiders
Trainingen voor medewerkers





Omring

Provincie Friesland
en Noord-Holland

> 26 locaties

Locatie De Berkenhof

> **Jolanda Buwalda:**

Bestuurder

> **Suzanne de Jonge:**

Locatiemanager

> **Ingrid Out:**

Dagbestedingscoach

> **Annet Boomsma:**

Dochter bewoonster



Omring is meer vanuit beleving gaan werken. Via een escaperoom konden alle disciplines leren wie bewoonster Ria was en hoe je erachter komt wat zij fijn vindt. In De Berkenhof zorgt onder andere de belevingstuin voor een prettige omgeving en dagelijks genieten.

Kwaliteitsmiddelen, was het nodig?

Jolanda: Twee miljard toevoegen aan de ouderenzorg vond ik veel. Maar een extra impuls was wel echt nodig, zowel inhoudelijk als financieel. Het was goed dat er gespecificeerd werd wat onder kwaliteit verstaan werd en dat het vanuit verschillende perspectieven is ingevuld; vanuit de cliënten, maar ook vanuit medewerkers. Het kader is verder niet alleen bruikbaar om inzichtelijk te maken wat we nog te doen hebben, maar ook om te bepalen waar we staan.

We vonden het wel jammer dat 85% geoormerkt werd voor personeel. De middelen en het kader waren nodig voor het herstel van eerdere bezuinigingen, ook wat betreft personele inzet. Maar inmiddels zagen we ook de arbeidsmarktproblematiek en de dubbele vergrijzing op ons afkomen, en dan vonden we 15% voor innovatie en technologie wel weinig. Bovendien moet je ook aan organisatieontwikkeling doen. Dus de verdeling 85 versus 15 had wat ons betreft anders gekund, al zijn er later wel mogelijkheden gekomen om hiervan af te wijken.

Besluitvorming

Jolanda: We hebben het kwaliteitskader als een meerjarenprogramma met deelprojecten opgepakt, er waren mensen in vertegenwoordigd vanuit de leiding van de verschillende locaties, maar ook een aantal kernprofessionals. Zo weet je wat er voor iedereen geldt en wat voor bepaalde huizen specifiek is. De projectgroep voerde in het begin ook scans uit. Wat nu de WOL (Waardigheid en trots op locatie) scans zijn, hadden we als het ware zelf met audit teams. Er werd bijvoorbeeld gekeken naar: 'Waar moet jij op jouw locatie met jouw team aan werken, en wat vind je zelf dat er in de top drie moet staan?'

Al onze locaties hebben een eigen cliëntenraad en we hebben een centrale cliëntenraad. Over de Waardigheid en trots-gelden voor een zinvolle dagbesteding hadden zij de regie.



Over het kwaliteitsplan en het -kader hadden ze medezeggenschap, net als de OR. Daarnaast kwam er ook veel respons uit de vakgroepen.

Suzanne: Naast het team, de bewoners en familie is bij ons op de locatie De Berkenhof de cliëntenraad nauw betrokken geweest bij de totstandkoming van de plannen. Het team geeft ook input, want die kennen de bewoners natuurlijk goed.

Invulling middelen

Jolanda: We waren Omring-breed al eerder gestart met een betere disciplinemix en hadden op de verschillende locaties al kwaliteitsverpleegkundigen, paramedici en artsen in dienst. Aan die mix hebben we functies toegevoegd, zoals dagbestedingscoaches en woonassistenten.

Naast de aanpassingen in de disciplinemix zijn we vooral veel meer vanuit de beleving van de bewoner gaan kijken. Eigenlijk hebben alle functies vanuit het kwaliteitskader een collectieve opgave gekregen om meer 'persoonsingericht' zorg en welzijn te gaan leveren. Wij noemen dat 'persoonsingericht' en niet persoonsgericht, omdat we inrichten naar de individuele persoon. Elke woonzorglocatie van Omring is een op zichzelf staande community. En 'it takes a whole village to raise a child.' Vanuit die oriëntatie draagt iedereen bij aan de beleving van ouder worden: waardig oud worden. Dus ook de tuinman en de kok wiens werk overigens juist met beleving te maken heeft. We hebben voor de bewustwording hiervan gebruikgemaakt van een escaperoom met de fictieve

bewoonster Ria. Elke discipline in het verpleeg- of verzorgingshuis leerde daarin spelenderwijs wie Ria was, hoe je kon afleiden wat Ria fijn vond of wat er nodig was om haar een fijne dag te bezorgen en hoe je dat met elkaar tot stand brengt.

Naast methodisch werken en kwaliteitsbewustzijn met strikte meetbare zaken vanuit de IGJ-kaders hebben we het met de escaperoom dus heel speels aangepakt. Die simulatie heeft enorm geholpen en wordt nu zelfs gebruikt tot in Duitsland, Brazilië en de VS. We hebben inmiddels ook een versie voor de thuiszorg en revalidatie: Hendriks escaperoom. Ook daar gaat het over hoe je de cliënt leert kennen, persoonsingericht, met elkaar. Je kunt wel leren vanuit klassieke studiemiddelen en modules volgen, en dat moet natuurlijk ook, maar de fun factor hierbij en het leren door het doen, het zelf ondervinden en collectief leren werkt echt heel goed.

Suzanne: We hebben naast de dagbestedingscoaches en woonassistenten in De Berkenhof geïnvesteerd in een tweede nachtdienst. We zetten ook in op het kennisniveau, we zijn aan het scholen op GVP (Gespecialiseerd Verzorgende Psychogeriatric) en de GVS (Gespecialiseerd Verzorgende Somatiek). Twee medewerkers volgen de opleiding GVP. Ze zijn er enthousiast over. Het is toepasbaar in de praktijk en met de opgedane kennis wordt het werk makkelijker.

We werken ook met aandachtsfunctionarissen. Zij gaan naar congressen en symposia en dan met

een collega van een andere locatie om ook de blik naar buiten te realiseren. We vinden het belangrijk dat mensen bij elkaar in de keuken kijken. Daarom loop je een dag per jaar mee op een andere afdeling. Dat kan zijn op de locaties bij de PG en somatiek, maar ook in de thuiszorg. Het begon klein met een team dat al lang werkzaam was op een huiskamer. Ik ben het team gaan husselen en dat was best heftig, want dan moest iemand van de huiskamer af. Ik zei: 'Probeer het eens.' Het is spannend voor medewerkers, maar na de meeloopdag waren ze positief. Het is goed als er soms iets van verandering komt in je werkzaamheden.

Ingrid: Je moet openstaan voor nieuwe visies. Dat ontbreekt bij sommige mensen, die blijven hangen in wat vertrouwd is en zeggen 'dat deden we altijd zo', maar we moeten mee met vernieuwingen. De cirkel van hoe je het altijd doet moet doorbroken worden. En je moet willen investeren in 'ken je bewoner'. Als je hier lang werkt en bewoners dus lang kent, dan denk je misschien al snel dat je de bewoners kent, maar die bewoners veranderen ook.

Suzanne: Soms ligt het zo voor de hand. Het is makkelijk om voor iedereen koffie in te schenken, maar laat de mensen het zelf doen. Dat blijft de kunst, ook bij het kleinschalig wonen, om te werken met de handen op de rug. Dat is vaak ook lastig want 'zorgen voor' zit in mensen, maar bewoners zijn daar niet altijd bij gebaat. Bovendien is het ook lastig als er tijdsdruk is, maar mensen voelen het of je gehaast bent of geïnteresseerd bent.



Annet, dochter bewoonster:
 'Dat ze individueel in gesprek gaan met de mensen vind ik het belangrijkste.'

Ingrid: Daar proberen we als dagbestedingcoach ook in te sturen, dat is onze coachende rol. Oprechte aandacht doet mensen goed. We hebben een bewoonster die graag schildert. Als ik bij haar langsga om te vragen of ze thee wil zeg ik bij binnenkomst: 'Kom ik hier in het atelier van mevrouw?' Dan straalt ze van oor tot oor en voelt ze zich helemaal de koningin van het atelier, dat natuurlijk gewoon haar woonkamer is. Alleen al doordat je haar zo benadert, gaat ze helemaal rechtop zitten.

Annet: Mijn moeder woont in De Berkenhof. Medewerkers moeten er inderdaad niet alleen voor de lichamelijke verzorging, maar ook voor de geestelijke verzorging zijn. De een is daar beter in dan de ander. Ik vind het belangrijk dat ze aandacht besteden aan de mensen, niet alleen in groepjes, maar ook individueel. Af en toe is er iemand die met mijn moeder praat, ze nemen dan samen de krant door. Dat vind ik leuk, vooral ook omdat mijn moeder erg gehecht is aan haar krant. Ze houdt bovendien erg van bloemen en daarom neem ik altijd een bloemetje voor haar mee, daar geniet ze erg van. Sinds twee jaar heeft De Berkenhof een prachtige tuin waar ze een geweldig uitzicht op heeft.

Ingrid: De eerste jaren dat wij de Waardigheid en trots-gelden kregen, hebben we geïnvesteerd in de aanleg van de belevingstuin. Het is een prachtige tuin geworden waar de mensen vanuit hun kamers op uitkijken. De tuin staat het hele jaar in bloei. Er staan bloemen in de meest uiteenlopende kleuren en we hebben fruitboompjes waaruit de mensen zelf mogen

plukken. Het was een behoorlijke investering, maar mensen hebben er al jarenlang veel plezier van. Een bewoner die laatst is overleden, die had de tuin waar hij al die jaren naar gekeken heeft op zijn rouwkaart staan. Dat betekent dat die tuin veel waarde voor hem had. Dat vind ik een hele eer.

Suzanne: We hadden ook een wensboom neergezet, elke bewoner mocht een wens indienen. Dat was bijvoorbeeld een rondje langs de tulpenvelden en daarna een broodje kroket eten. Het waren allemaal van deze simpele dingen. Al was er ook iemand die een wereldreis wilde maken, dat konden we niet verwezenlijken. Met enige regelmaat komt er een draaiorgel en een zingende ijscoman. De mensen vonden het prachtig.

We hebben de middelen verder besteed aan materialen. Onlangs hebben we een koppelbed gekocht, zodat een partner, dochter of zoon kan blijven slapen. Bijvoorbeeld in de terminale fase. We hebben een BrainTrainer aangeschaft, geïnvesteerd in muziek, spel en beweegmateriaal en een deel van de muurschilderingen ervan bekostigd.

Proces

Jolanda: De woonassistenten die zijn aangetrokken voegen heel veel toe. Die kunnen met groepen bewoners activiteiten te doen, zodat de beroepskrachten meer tot hun inhoudelijke takenpakket komen. Die laatste hebben nu meer ruimte om een individuele persoon aandacht te geven of een gesprek met familie of mantelzorgers

te hebben. Soms was er wel wat taakverwarring met de activiteitenbegeleiders, maar dat is een kwestie van met elkaar gaan zitten en overleggen over wat handig, verstandig en nodig is. Inmiddels is iedereen blij met de toegevoegde waarde van de woonassistent.

Suzanne: Er hebben in De Berkenhof heel veel mensen gesolliciteerd op de functie van woonassistent. Veel mensen zien het als betaald vrijwilligerswerk. Het is natuurlijk wel belangrijk dat er affiniteit is. En Omring stelt een aantal workshops verplicht die ze moeten volgen, zoals kleinschalig wonen en HCCP. Ze hoeven niet alles te kunnen: de een is goed in koken, de ander in het doen van een spel en de volgende is behendig met de computer, terwijl een ander weer graag contacten legt met de familie. Voor de teams geldt: leer elkaar kennen, weet waar elkaars kracht ligt en gebruik elkaars talenten.

Ingrid: We vragen ook of familie wil helpen, bijvoorbeeld met de BrainTrainer. Maar vanwege de familierelatie werkt dat niet altijd. Met de vragen van de BrainTrainer, die hen gesteld worden door een familielid voelen bewoners zich soms niet op hun gemak. De afstand die er is met de woonassistent of dagbestedingscoach maakt het makkelijker. Maar voor familie is het heel prettig dat we spelmaterialen hebben, zoals de koffertjes 'Veel te vertellen' met onderwerpen erin waardoor je niet zo snel vastloopt in een gesprek of steeds hetzelfde verhaal herhaald wordt. Je komt uit de standaard praatjes en verhalen. Dat biedt nieuwe ingangen.

Annet: Al die materialen en middelen zijn fijn. Je moet mensen blijven prikkelen. Het lijf moet bewegen, maar de geest ook. Mijn moeder doet eigenlijk overal aan mee. Van sjoelen en gymnastiek tot en met kaarten maken. En dat ze individueel in gesprek gaan met de mensen vind ik het allerbelangrijkste. Die aandacht vindt ze prettig. Ze had thuis vroeger altijd bezoek, dus die drukte is ze gewend. Ik denk dat je geprikkeld moet blijven, altijd.

Impact

Jolanda: Als je ziet dat we van voorheen 0,77 op inmiddels 0,91 FTP per persoon gemiddeld over alle disciplines zitten, is er hoe dan ook meer persoonlijke aandacht. En er is meer verbinding vanuit die beleving. Niet een eenzijdige blik vanuit óf verzorging, óf verpleging óf behandeling, maar vanuit de beleving, en spiritualiteit, want ook de geestelijke verzorgers zijn erbij. Activiteiten worden mede vanuit zingeving ingevuld. Kortom: het is niet alleen multidisciplinair, maar ook multifocaler, vanuit alle aspecten van het leven.

Ingrid: De middelen brachten heel veel ruimte voor het welzijn van mensen. We hadden opeens geld voor activiteiten waar we voorheen een fancy fair voor moesten organiseren, fondsen voor moesten aanschrijven of de bank of de vriendstichting die we hebben opgericht voor moesten benaderen om ons te sponsoren. Nu hebben we geld voor bijvoorbeeld een Fietslabyrint.

Suzanne: Door de woonassistenten is er veel meer tijd voor de bewoner en veel meer individuele aandacht. Ze staan op de huiskamer en zijn er zowel 's ochtends als 's avonds. Ze zijn er echt voor de mensen. Voor de rust in een huiskamer, om samen te koken, maar ook om samen een kopje koffie te drinken en een wandelingetje te maken. Allemaal momentjes van aandacht.

Ingrid: Dat er door de woonassistenten altijd iemand is, daar varen de bewoners wel bij, die vinden dat heel prettig. Er is altijd een groep die aandacht absorbeert, die hebben er nooit genoeg van. Maar de woonassistenten zijn er ook voor de mensen die bijna nooit achter de deur vandaan komen of geen familie hebben. Daar moeten ze ook aandacht aan geven. Daar maken ze ook een praatje en een wandeling mee. En dat is vaak de uitdaging, want de mensen die makkelijk praten, dat is niet de grootste uitdaging, dat zijn de mensen die moeilijk benaderbaar zijn. Daarvoor vragen ze ondersteuning van ons. Dan geven we ze tips of we gaan er samen heen de eerste paar keer.

Annet: Mijn moeder is een makkelijke klant, ze is altijd dankbaar en ze is altijd in een goed humeur. Ze willen er wel twintig van haar. Met haar is het wel makkelijk praten, maar dat moet ook met mensen die niet zo makkelijk zijn. Dat is eigenlijk de belangrijkste taak, het gaat om algemeen welbehagen. Als jij je prettig voelt en je voelt je gewaardeerd en serieus genomen, dan is dat al driekwart van wat iemand nodig heeft.

Ingrid: We gaan ook meer met de bewoners naar buiten. Dat doet hen goed. Eerst een wandeling maken en daarna een kop koffie drinken, daar worden ze blij van. We hebben een boom ontdekt met daarin vijf uilen. Dat is nu een dagelijkse attractie, hele groepen willen daarnaartoe, elke dag weer. Die beestjes moeten bezocht worden om te kijken of ze er nog wel zitten. We hebben foto's gemaakt en uitgeprint en steeds meer mensen willen kijken. Zelfs de mensen uit het dorp komen nu kijken.

Suzanne: Ik merk ook dat de bewoners veel vaker buiten komen. De zorg kon voorheen als er tijd was wel een rondje wandelen, maar dat is niet te vergelijken met nu. Uiteindelijk hebben we nu een mooie combinatie van woonassistenten, familie en vrijwilligers. Niet bij iedereen is de familie betrokken,



maar we proberen het te stimuleren. We hebben net een nieuwsbrief verzonden met daarin het verzoek om betrokken te zijn/ te worden. Als je ze gericht iets vraagt, dan willen ze van alles doen.

Het dorp zelf is ook erg betrokken, soms bijna iets té, maar over het algemeen is het heel positief. De fruitbomen bijvoorbeeld kregen we van het dorp als toevoeging op de belevingstuin. Vervolgens is er dan iemand anders in het dorp met een graafmachine die de bomen plant.

Jolanda: Wij hebben binnen Omring 1700 vrijwilligers en we zien dat op de dorpen de informele netwerken heel sterk zijn. Daar kan je echt buiten naar binnen halen. De sfeer in die huizen wordt getekend door de regio. Onze bewoners zijn een beetje stoer en hebben zin in een verzetje en een grapje. Dat sluit weer aan bij het belang van beleving. De middelen hebben enorm bijgedragen aan het verbeteren van het culinaire en de hospitality, dat is fijn. Het kwaliteitsplan is eigenlijk 10% alles heel goed regelen onder de motorkap en groene uitkomsten bij de inspectie halen, de rest is beleving.

Met 'een betekenisvolle dag' als uitgangspunt is het dan essentieel dat er gekeken wordt naar wat die persoon vroeger deed, wat hij of zij nog kan en wat diegene zou willen doen. Hoe kun je een betekenisvolle dag persoonsgericht maken en hoe kan je je assortiment aan dagbestedingsactiviteiten erin gebruiken of misschien een beetje aanpassen en hoe kan je dagactiviteiten met therapie vermengen? Ons

portfolio op die dagactiviteiten of betekenisvolle dag is dankzij de middelen weer gemoderniseerd.

Toekomst

Jolanda: De verworvenheden van het kader moeten erkenning krijgen en versleuteld worden in het tarief. Ik ben er voorstander van dat je vrijgelaten wordt in je keuze of je het inventiever en doelmatiger kan inzetten, bijvoorbeeld minder inzet en focus op alleen personele inzet.

Ingrid: Ik wil me niet indenken dat het extra geld weer zou verdwijnen. Het verdwijnen van de woonassistenten zou veel impact op de bewoners hebben. Het is nu zo mooi individueel afgestemd, daar kun je niet mee stoppen. Dat is niet waardig.



Omring
Provincie Friesland en
Noord-Holland
26 locaties
Locatie De Berkenhof

Besteding kwaliteitsmiddelen:
Inzet op technologie en betekenisgeving
Interdisciplinair werken
BrainTrainer en andere materialen



Ingrid, dagbestedingscoach:
'De belevingstuin
was een behoorlijke
investering maar
bewoners hebben er
jarenlang plezier van.'





Coloriet

Provincie Flevoland

> 5 locaties

Locatie Coloriet de Hoven

> **Aukje Reinders:**

Bestuurder

> **Corina Ros:**

Strategisch adviseur

> **Annelies van Oosterhout:**

Kwaliteitsverpleegkundige

> **Sharidah Amier:**

Kwaliteitsverpleegkundige

> **Mw. van Asselt:**

Bewoonster



Coloriet heeft de middelen gebruikt om kwaliteitsverpleegkundigen in te zetten. Die zijn een schakel tussen het management en de teams, hebben een coachende rol en faciliteren onder andere de verbinding tussen zorg en welzijn. Daarnaast is Coloriet gestart met het Coloriet College waarin ze veel zij-instromers opleiden tot verzorgende IG en medewerker maatschappelijke zorg.

Kwaliteitsmiddelen, was het nodig?

Aukje: Onze visie op kwaliteit en veiligheid is een afgeleide van onze zorgvisie: 'Het leven is van jou'. Dat is per definitie maatwerk. Als je vraagt wat iemand kwaliteit vindt noemt de een het eten, de ander dat hij elke dag netjes in zijn kleren zit en de derde wil een hele goede medicatie zonder fouten. Alle drie is kwaliteit.

Of de middelen nodig waren? Laat ik vooropstellen dat we Hugo Borst en Carin Gaemers erkentelijk zijn. Echter de hoeveelheden miljoenen hadden wat mij betreft niet gehoeven. Het is een enorm bedrag. Het is ook niet vol te houden met het oog op de toekomst.

Besluitvorming

Aukje: Wat ik wilde voor Coloriet is control op kwaliteit en veiligheid voor alle collega's. Dus dat

iedereen zich maximaal in control voelt: weten wat goed gaat, maar ook vooral je ogen niet sluiten voor wat nog niet goed gaat. Dan heb je een maximale leersituatie. En uiteindelijk zijn de kwaliteitsmiddelen daar ook voor bedoeld. Elke dag weer, als je door je locatie loopt of met je collega in de wijk bezig bent, moet je weten hoe die kwaliteit is. Dat moet je weten, voelen, ophalen en -snuiven.

De C van Coloriet verwijst naar ons uitgangspunt dat wij met elkaar om de cliënt heen staan. En wij hebben een drietal lagen in onze lijnverantwoordelijkheid: de leidinggevenden, directeuren en bestuurder. Zoals de cliënten medewerkers om hen heen hebben staan, hebben zij ook iemand in hun denkbeeldige C die hen ondersteunt. Zo staat de raad van toezicht om mij heen, evenals de strategisch adviseurs en mijn DT. De projectspecialist is aan de directeuren en

de lokale MT's verbonden. Ik zei: 'En de 1300 collega's, hebben die iemand van kwaliteit? Hoe worden die geïnspireerd?' Zoals Corina als strategisch adviseur dagelijks met mij kan sparren, wilde ik dat ook voor hen. De kwaliteitsverpleegkundige is de functie die hierin voorziet.

Corina: Ik weet nog dat Aukje een aantal jaar geleden zei: 'Ik heb geen idee hoe de kwaliteit van de zorg is, we weten gewoon niet goed wat er speelt. Te vaak overkomt het ons nog dat er iets misgaat.' We waren daar al twee, drie jaar mee bezig. De komst van de kwaliteitsgelden was het moment om te zeggen: nu gaan we hier extra in investeren. Kwaliteitsverpleegkundigen aanstellen verhoogt de kwaliteit en daarnaast zijn het extra handen in de zorg. De middelen kwamen echt op het goede moment. Het was precies wat nodig was om mensen van een wat hoger niveau aan te kunnen nemen, hen een goede scholing te geven en de hele trein te laten rijden. Er kwam vervolgens een heel traject van functieomschrijvingen, inschaling, sollicitaties en alles wat erbij hoort. Het was echt een functie in wording waarvan we moesten afwachten hoe het uitpakte.

Invulling middelen

Annelies: Ons uitgangspunt was 'dichtbij de bewoner'. Daarom is de kwaliteitsverpleegkundige echt aan de afdeling verbonden. Elke leidinggevende heeft een kwaliteitsverpleegkundige aangenomen en zo is de formatie uitgebreid.

Corina: Er zijn in totaal inmiddels vijftien kwaliteitsverpleegkundigen aangenomen door de hele organisatie heen. Van tevoren was de vraag wat voor soort mensen dat moesten dat zijn. Er is heel bewust gekozen voor mensen die mee kunnen werken. De formatie is goed op orde, dus op de meeste teams kunnen ze boventallig ingezet worden en zo ervaren wat er gebeurt.

Coachende rol

Sharidah: Als kwaliteitsverpleegkundigen proberen we kennis te delen en deskundigheid te vergroten, een-op-een of in groepsverband. Vorig jaar heb ik bijvoorbeeld voorlichting over het kwaliteitskader gegeven aan de collega's van PG. Wat het kader is en wat we kunnen doen om een beter resultaat te halen. Als je met je collega's aan het werk bent, hoor je ook heel veel. Je ziet kansen en dan denk ik: 'Ja, daar kunnen we iets mee.' Ik zie soms situaties die neigen naar de 'drama driehoek', dat is een situatie waarin de communicatie en samenwerking stroef verloopt. Ik geef dan tips en leg uit: 'Wat zou er gebeuren als je dit nu zou doen, wat zijn de risico's?'

Annelies: Ik probeert echt te luisteren naar wat collega's zeggen en daardoor komen ze ook veel meer in hun kracht en verbetert de kwaliteit. Wat ik ook leuk vind, is dat collega's nu veel meer durven te vragen dan in het begin, maar het vertrouwen dat leren mag heeft best wat tijd gekost. Soms is feedback ontvangen ook moeilijk. Een collega zei na een gesprek waarin ik advies gaf: 'Maar ik vind het zo moeilijk.' Na twee weken kwam ze bij me terug en zei: 'Het was moeilijk,

maar ik heb er wel van geleerd. En bedankt daarvoor.' Dus ja, hoe mooi is het om te zien dat collega's zich ontwikkelen.

Verbinding welzijn

Aukje: Op dit moment doen we mee aan een coachtraject van Waardigheid en trots op locatie op twee van onze locaties. Na de zelfscan bleken er geen grote problemen om op te lossen, maar wij zagen zelf wel verbetering. Wij wilden dat welzijn en zorg veel meer samen naar persoonsgerichte zorg kijken.

Collega's durven nu veel meer te vragen

Corina: De kwaliteitsverpleegkundigen hebben daarin ook weer een faciliterende rol. Zij zijn al bezig met het verbeteren van de zorg en het coachen van hun collega's, en nu wordt dat nog meer gericht op welzijn.

Annelies: Ik werk ook op de somatische afdeling, waar vaak bewoners wonen die op het psychosociale vlak ondersteuning behoeven. Ik kijk samen met de welzijnscoach naar hoe we de activiteiten kunnen vormgeven. Stel dat een bewoner iets wil dat eigenlijk onmogelijk is, dan kijken wij hoe we hierin toch tegemoet kunnen komen. Door echt te luisteren naar de bewoner kom je samen tot een compromis. Hierin ondersteun je de medewerkers, je coacht en



Ingrid, dochter bewoonster:
‘Betrokkenheid is
belangrijk, dat zorgt
voor meer draagvlak.’



geeft tips. Zo hopen we dat welbevinden op een hoger peil te krijgen.

Mw. van Asselt: Het verhuizen naar De Hoven is voor mij niet makkelijk geweest. Ik heb nu veel minder ruimte. Ook krijg ik niet veel bezoek. Gelukkig bieden de medewerkers een luisterend oor. Dat maakt veel goed. Ze zijn echt lief en zorgzaam. Waar ik ook blij van word zijn de dagelijkse bezoeken van de medebewoners die bij mij op de kamer komen. Ook vind ik het fijn om met een medewerker of vrijwilliger naar buiten te gaan om bijvoorbeeld samen boodschappen te doen.

Laagdrempelig(er)

Corina: Voor de lijn bestuurder, directeur, leidinggevende, -wij zitten toch wat verder weg van de dagelijkse zorgverlening,- zijn kwaliteitsverpleegkundigen goud waard om te weten wat er speelt. Een kwaliteitsverpleegkundige is laatst aangeschoven bij de Raad van Toezicht en daar heeft ze ervaringen gedeeld, dat is heel waardevol. Via de kwaliteitsverpleegkundigen weet je wat er speelt, je hoort waar behoefte aan is. Het werkt heen en weer, zij naar ons en wij naar hen. Het is een leerniscaat en de kwaliteitsverpleegkundigen zitten echt op het kruispunt. De drempel van zorgmedewerkers naar hen toe is wat lager dan dat je meteen naar je leidinggevende gaat.

Sharidah: We hebben de kwaliteitsmiddelen ook gebruikt om materialen als een BeleefTV, muziekkussens, de BrainTrainer, de Tovertafel,

het Fietslabyrint en tablets om te beeldbellen en Facetimen met familie of spelletjes te doen, aan te schaffen. Het zijn geen goedkope middelen, maar we gebruiken ze dagelijks op de groep en de mensen hebben er echt profijt van. Bij de aanschaf wordt gekeken wat er nodig is om tegemoet te komen aan de doelgroep. De welzijnscoach draagt bijvoorbeeld iets aan, laat een filmpje ervan aan de medewerkers zien en vraagt wat ze ervan vinden. Iedereen kan ideeën inbrengen en iedereen heeft inspraak. Die betrokkenheid is belangrijk, want die zorgt voor meer draagvlak.

Mw. van Asselt: Ik vind het heerlijk om spelletjes te doen, rummikub, boggle, memory... Eigenlijk vind ik elke activiteit leuk om te doen. Zoals bijvoorbeeld de groepsgymnastiek. Even met andere mensen in contact komen is fijn. Van tekenen en handwerken word ik ook blij.

Proces

Corina: We wilden extra mensen aannemen voor in de zorg. Dat is lastig, hoe ga je mensen werven? Wij zijn hiervoor het Coloriet College gestart. In dit college bieden we een tweejarige opleiding aan specifiek voor herintreders en mensen die graag in de zorg willen werken. Het opzetten hiervan hebben we deels gefinancierd uit de kwaliteitsgelden. De eerste ronde hadden we veertig belangstellenden en de tweede meer dan honderd. We wilden een derde keer starten maar kregen vanuit de organisatie de opmerking dat er dan ook genoeg capaciteit moet zijn om de mensen te kunnen begeleiden. Dus toen hebben we ervoor

gekozen om niet te starten. Inmiddels zijn we wel weer opnieuw gestart. We zitten op het niveau van wat we wilden aannemen voor wat betreft extra mensen.

Annelies: Daar kan ik echt oprecht van genieten. Vorig jaar zaten we even iets krapper in de bezetting, maar afgelopen zomer klopte de bezetting gewoon en dat gaf mij de ruimte om nog meer ondersteunend aan de zorg aan de slag te kunnen.

Met een open houding kun je heel veel voor elkaar betekenen

Aukje: De kwaliteitsverpleegkundigen hebben allemaal dezelfde intrinsieke motivatie en daar zoeken we bij Coloriet altijd naar; commitment om de relatie tussen cliënt en medewerker maximaal te krijgen. Dat doen we met vallen en opstaan, maar zonder commitment zien we een medewerker ook met veel liefde vertrekken. Het is geen sinecure geweest om allemaal goede kwaliteitsverpleegkundigen te vinden. Het heeft ook wel momenten van frustratie gekend. Een beetje lef en doorzettingskracht was er nodig. Hierbij is het belangrijk om vast te houden aan je plan en geen concessies te doen.

Corina: Wat hielp is dat alle directeuren commitment had uitgesproken. De één iets enthousiaster dan

de ander, maar daar konden we wel steeds naar teruggrijpen. Voor Aukje met haar verpleegkundige achtergrond en die van mij in het ziekenhuis, was het heel vanzelfsprekend dat kwaliteit een integraal onderdeel van je werk is. Reacties waren in het begin soms wel van: 'Hebben we dit wel nodig, krijgen we iemand die mijn taken overneemt, krijgen we nu een tweede leidinggevende erbij?' Dat is niet de bedoeling, dus dat bleven we elke keer weer uitleggen. Het is een kwestie van samen praten over waar je dan bang voor bent, en steeds na een paar maanden weer evalueren. Inmiddels zien we heel duidelijk de meerwaarde. Het is gewoon heel fijn dat er iemand naast het team en de leidinggevende staat. Niet als een extra leidinggevende maar gewoon echt hands on.

Annelies: Tuurlijk was het even van 'wat kom jij mij vertellen', en dat snap ik ook heel goed, maar door een open houding word je geaccepteerd en dan kun je heel veel voor elkaar betekenen.

Corina: Wat betreft het lerende netwerk uit het kader vind ik dat we er nog meer uit kunnen halen. We delen wel best practices, procedures of beleidsstukken met andere organisaties, maar het zou mooi zijn als we nog meer kunnen leren van elkaar. Op dit moment zijn wij vooral bezig om onderling tussen onze eigen locaties van elkaar te leren. Dat is ook goed. Maar als je vraagt, wat hebben we nog te wensen, dan denk ik dat we als organisaties onderling nog meer van elkaar kunnen leren.

Impact

Aukje: je gaat af op datgene wat je zelf waarneemt, maar nog belangrijker is wat de cliëntenraden waarnemen. De teams, maar ook de cliëntenraad en de ondernemingsraad zeggen: er is daadwerkelijk meer kennis over de cliënt en meer aandacht voor de cliënt gekomen. De meetbare prestatie-indicatoren zijn ook op orde, dus we zien resultaat in feitelijkheden als ook in het minder feitelijke.

Corina: We bespreken de kwaliteitsplannen met de cliëntenraad. En het mooie is: de resultaten die je laat zien komen nagenoeg allemaal de cliënt ten goede. Dat is voor een cliëntenraad en ook voor de OR heel mooi om terug te zien. Want daar gaat het om, dit is waar we het voor doen. Dat we aan onze bedrijfsmatige kant ook positief scoren is leuk, maar de cliënt staat echt centraal.

Annelies: Je ziet zelf de kwaliteit wel verbeteren, maar door de audits wordt dit ook aantoonbaar.

Corina: Bij de uitvoering van de dossier audit schrokken we twee jaar geleden. Sommige dingen stonden gewoon niet goed in het dossier. Hier zijn we mee aan de slag gegaan. Nu, bij de her-audit, zag het er al een stuk beter uit.

Annelies: Twee keer per jaar wordt de zorg aan onze bewoners geëvalueerd in een MDO. Deze evaluatie hebben we ook verbeterd. Het was erg medisch gekleurd en we hebben het nu breder getrokken. Nu komt ook het

welzijn van de bewoner volop aan bod. Het medische stuk wordt vooraf besproken. De welzijnscoach zit vaker bij het MDO en de verzorgenden hebben een groter aandeel in het gesprek omdat zij weten waar de aandachtspunten bij onze bewoners liggen. Deze wijzigingen zijn een flinke verbetering en het resultaat is zichtbaar.

Sharidah: Op de groepen zelf merk je dat er meer daginvulling is gekomen voor de bewoners, meer activiteiten. Medewerkers worden hier in ondersteund en gemotiveerd om zelf ook dingen te doen, zoals het spelen van een spelletje of het maken van foto's waarbij het verzoek komt om de leukste foto's op te sturen.

Annelies: Er is meer aandacht, minder wisseling in medewerkers en er zijn meer vaste krachten.



Daardoor is de rust op de afdeling toegenomen en kan er meer. Bijvoorbeeld even met een bewoner boodschappen doen. Dat is van enorme meerwaarde. Je kunt dat alleen doen als daar ruimte voor is en jij als medewerker die ruimte voelt en merkt dat je nog meer van betekenis bent.

Mw. Van Asselt: In de ochtend tijdens de zorg vind ik het fijn dat er medewerkers zijn die mij door en door kennen. Ik hoef niet uit te leggen wat voor mij belangrijk is. Ze weten het gewoon. We praten tijdens de zorg over onderwerpen die mij bezighouden of wat de medewerkers bezighoudt. Dit vind ik ook fijn om te horen.

Corina: Wat betreft impact vraagt de zorgverzekeraar altijd naar de resultaten. Harde cijfers zijn: ons ziekteverzuim is naar beneden gegaan. Onze medewerkers zijn, denk ik dan, tevredener. Dat is een aanname, maar ze zijn in ieder geval niet ziek thuis. De ratio bewoners en verzorgenden is veranderd, er zijn nu meer verzorgenden voor hetzelfde aantal bewoners. Maar ik zeg ook tegen onze accountmanager van de zorgverzekeraar: 'Kom maar kijken en praat vooral met de medewerkers en cliënten. En hoor wat ze je vertellen.' Dat vind ik soms jammer van het kwaliteitsbudget: we doen zulke mooie dingen en ik schrijf het elk jaar weer op in een prachtig verslag, maar in het inkoopgesprek gaat het dan over de beraming van een aantal fte's en of dat ook echt zo is ingevuld.

Toekomst

Corina: We zouden veel eerder willen weten of de kwaliteitsgelden in de tarieven worden opgenomen. Alles is aangeschaft, er is geïnvesteerd en we hebben de hele organisatie daarop aangepast. Maar wat gaat er gebeuren over twee jaar? Weten we dan of er nog ergens geld komt voor deze mensen? Of moeten we het dan uit de productie betalen?

Aukje: Wij stoppen sowieso niet met de kwaliteitsverpleegkundigen als de kwaliteitsgelden stoppen. We hebben besloten dat deze functionarissen in onze strategische personeelsplanning komen vanwege de grote meerwaarde.



Coloriet	Besteding kwaliteitsmiddelen:
Provincie Flevoland	Kwaliteitsverpleegkundigen
5 locaties	Coloriet College
Locatie Coloriet de Hoven	Materialen





Het Hooge Heem

Provincie Groningen

> 1 locatie

Het Hooge Heem

> **Klaas Lindeboom:**

Bestuurder

> **Liana Bouma:**

Kwaliteitscoördinator

> **Ciska Kits:**

Verpleegkundige

> **Mw. Homan:**

Bewoonster



Het Hooge Heem maakt sinds 2017 een flinke organisatieverandering door. Het kwaliteitskader en de ondersteuning vanuit Waardigheid en trots gaven structuur aan deze verandering. Met de middelen zijn onder andere woonassistenten en kwaliteitsverpleegkundigen aangetrokken.

Kwaliteitsmiddelen, was het nodig?

Klaas: Kwaliteit is heel breed. Het is het beschrijven van je processen en procedures en daar ook naar handelen. Het zit ook heel dicht tegen professionaliteit aan, een van onze drie kernwaarden naast gastvrij en vertrouwd. Het is hier heel erg laagdrempelig, ons kent ons. De professionaliteit kan dat ook wel eens ingewikkeld maken. Er heerst hier de 'dat doen we toch altijd zo' sfeer, maar professionaliteit is nodig om het duurzaam te maken.

Toen ik hier in maart 2017 aantrad hadden ze me verteld dat er organisatorisch wel wat moest gebeuren. Toen ik zelf 'onder water' ging kijken dacht ik: 'Nou, er moet wel heel veel gebeuren, help Tom Poes, verzin een list.' Er waren extra middelen beschikbaar voor huizen die echt in de problemen zaten. Voor die extra middelen kon je tot 1 mei een aanvraag doen. Op 28 april heb ik die de deur uitgedaan met de handtekeningen van de cliëntenraad en de ondernemingsraad. Het werd

getoetst door het zorgkantoor en die zeiden: 'Daar hoeven we niet voor doorgeleerd te hebben.' Het werd goedgekeurd.

Ik ben in contact gekomen met ondersteuning vanuit Waardigheid en trots en we hebben samen een scanrapport gemaakt. De verandering aanpakken vanuit het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg gaf gelijk ontzettend veel structuur. We zijn begonnen aan de hand van de pijlers van het kader. Hiervoor kregen we twintig uur per week projectondersteuning vanuit Waardigheid en trots.

Samen met de projectondersteuner analyseerde ik: 'Is het glas hier nu halfvol of halfleeg? Het ging eigenlijk best goed vanuit de betrokkenheid hier, maar het is een heel dun lijntje. Op het moment dat de loyaliteit overgevraagd wordt, kan het ook in één keer volledig

afbreken. En daar zat het tegenaan in die fase. Er was een heel hoog ziekteverzuim en mensen waren ook een beetje moe van de situatie. We zijn gaan professionaliseren en daarmee werk je aan kwaliteit. Maar het druist ook bij veel mensen in tegen hun belangrijke kernwaarden van 'zo doen we het hier', laagdrempeligheid en gemoedelijkheid. Dat staat wel met elkaar in conflict.

De extra middelen hebben lucht en ruimte gegeven om heel gefundeerd met een aantal dingen aan de slag te gaan. Door beter in te richten ging het gelijk als een soort boemerang positieve kanten op. Het eerste jaar werd meteen afgesloten met een positief resultaat. De middelen zijn in 2018 gecontinueerd en daarna was dat voorbij. Dat kwam heel mooi uit want vervolgens kwam het kwaliteitskader dat geïmplementeerd werd voor 2019, 2020 en 2021.

De middelen en het kader hebben ontzettend geholpen. We zijn begonnen met het formuleren van drie kernwaarden waar het hier om gaat, gewoon heel aards, heel simpel: gastvrij, vertrouwd en professioneel. En met die boodschap continu de zeepkist op en met de mensen het werk doen. Want de medewerkers zijn de mensen die je kwaliteit bepalen. Dus terugkomend op kwaliteit, dat is wat je met elkaar hebt afgesproken. Dat is gewoon dat mensen hier kwetsbaar in de laatste levensfase een goede tijd willen hebben, waarbij het individuele welzijn het uitgangspunt is. Dat is ook de kern van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg.

Mw Homan: Ik krijg goede zorg, ze helpen met steunkousen en verder heb ik geen hulp nodig. Ik krijg mijn eten en drinken op tijd, ik ben tevreden hoor. Ik ga nooit naar de huiskamer, ik vind er niks aan, sorry hoor. Er was iemand die zei dat ik daar ook heen moest, maar ik heb er geen behoefte aan. Diegene heeft net zolang gezegd, 'dit en dat doen we daar' tot ik zei: 'Nou vooruit, ik zal woensdagmiddag wel komen.' Ik dacht laat ik gaan voor die mensen. Maar je zit daar en je doet niks. Ik heb gezegd: 'Ik sta er volkomen achter, maar ik hoef hier niet heen.' Ik ga wel koffiedrinken, anders zit ik de hele dag op mijn kamer, maar verder zit ik hier best. Ik brei, puzzel, ik lees en ik kijk tv.

Besluitvorming

Klaas: Ik heb alles besloten. Ik ben hiervoor manager geweest en ik denk weleens: ik ben helemaal geen goede bestuurder. Ik ben heel erg operationeel en heel erg van het doen. Ik ben hier een soort lokale directeur van de Spar ofzo. Ik ken iedereen en ik regel hier alles. Maar dat is natuurlijk absoluut niet duurzaam. Daar ben ik nu ook wel mee bezig, ervoor zorgen dat niet alles omvalt als ik morgen onder de bus loop.

Ik betrek wel zoveel mogelijk mensen bij de besluiten en processen. Ik heb heel veel aan de coach van Waardigheid en trots gehad. Dat is iemand die ook continu vragen aan mij stelde en daarmee ook suggesties gaf. Over hoe wij eigenlijk continu met elkaar op de zeepkist stonden, continu met mensen in gesprek waren om ze bij zaken te betrekken.

Mw Homan: Iedereen kent Klaas. Ik zat destijds namens de cliëntenraad in de sollicitatiecommissie toen we een bestuurder zochten. De voorzitter zei: 'Hoe moeten we u noemen, meneer Lindeboom?' Hij zei: 'Nee, Klaas.' Ik dacht, wat een raar idee. Dat je zo'n man voor je hebt die meer weet dan jij en die noem je dan Klaas. Ik moest eraan wennen, maar ik ben er nu wel aan gewend. Ik moest daar toen een hele dag zitten. Na Klaas kwamen er nog allemaal dames op sollicitatie. Na de hele dag moest er een keuze gemaakt worden. Uiteindelijk hadden andere betrokken hun keuze gemaakt en toen hing het nog van mij af. Ik zei: 'Ik was direct al klaar: Klaas.' 'Gelukkig', zeiden ze.

Invulling middelen

Klaas: We hebben ingezet op woonassistenten en kwaliteitsverpleegkundigen. Dat komt van mijn vorige werkplek zorgorganisatie ZINN vandaan. De woonassistenten hebben we daar ontwikkeld naar aanleiding van de rechtszaak over dat 24-uurs toezicht niet gegarandeerd was. Daar moesten we aan voldoen, maar het is een spagaat in een schaarser wordende zorgmarkt als verpleegkundigen en verzorgenden op de afdeling ook die huiskamer moeten bewaken. Toen hebben we gezegd: je moet rust op je huiskamer creëren door iemand te hebben die er voor het wonen is. Natuurlijk is het handig dat iemand met een zorgachtergrond kan helpen, maar we hebben dat bij ZINN toen heel erg expliciet losgekoppeld van alles wat met zorg te maken heeft. Een doekje over het aanrecht halen en helpen met het eten maken is prima, maar het gaat om de rust en de



Ciska, verpleegkundige:

‘Dezelfde gezichten zien schept een gevoel van veiligheid.’

krant lezen, aandacht geven. Op een gegeven moment hadden we bij ZINN meer dan 300 woonassistenten. Als de teams rust op de huiskamers hebben, heeft dat heel veel effect op de rest van de werkzaamheden. Als de mensen hun aandacht krijgen is er ook minder onrust. Dat is een beetje het kip en ei verhaal.

Ciska: De woonassistenten maken een groot verschil, we kunnen eigenlijk al niet meer zonder. Zij runnen echt de huiskamer. Ik ben verpleegkundige en vroeger deden we alles erbij: koffie schenken, was opruimen, alles. Nu kunnen we rustig ons werk doen en zaken regelen op de afdeling. Er is nu een huiselijke sfeer op de huiskamer. Het is heel gewoon voor de bewoners, er is saamhorigheid met elkaar. Ze hebben steeds dezelfde gezichten om zich heen, dat schept een vertrouwensband en een gevoel van veiligheid. Ze weten waar ze aan toe zijn.

Liana: ik denk ook dat de woonassistenten nodig waren. Wat we hebben gemerkt is dat de focus vooral op zorg lag en dat gaat nu verschuiven. Het is mooi dat daar gelden voor vrij zijn gekomen, zodat we dat ook konden realiseren, want je hebt dan meer personeel nodig. Ik denk dat het erg goed is geweest.

Ook de functie kwaliteitsverpleegkundige is belangrijk. Zij zijn de ogen en oren voor de manager. Het is een hele mooie scharnierfunctie. In sommige gevallen heb je wel even een leidinggevende nodig die een ander soort gesprek kan hebben. Maar negen van de tien dingen op de afdeling zijn bij die verpleegkundigen in hele goede handen.

Klaas: De 15 procent die niet verplicht aan extra personeel besteed moest worden is grotendeels naar ICT-infrastructuur gegaan. De organisatie stond in een overleefstand en de infrastructuur hing met tie-wraps en draadjes aan elkaar vast. Het is toch de toekomst, dus wij hebben een plan gemaakt om het op orde te brengen, waaronder een goed ICT-netwerk en we zijn volledig in de cloud gegaan. We hebben verder het hele applicatie-landschap goed in kaart gebracht, richting de toekomst en richting de eisen vanuit het toetsingskader e-health. Die basis hebben we op orde en wij zetten nu de volgende stap op het gebied van innovatie. We gaan een soort kamer van de toekomst inrichten met domotica. Dus daar is die 15 procent, en wel meer dan 15 procent in gaan zitten.

We zitten nu dus vooral in die innovatie en infrastructuur. Het eerste jaar hebben we het geld ook wel gebruikt voor hulpmiddelen, maar we hebben ook een hele rijke vrienden van de stichting. We hebben van hen het Fietslabyrint gekregen, we hebben de Tover tafel en de Qwiek.up. De BeleefTV hebben we laatst op proef gehad en die gaan we aanschaffen, evenals de Cradle.

Proces

Klaas: Toen ik hier in 2017 als nieuwe directeur kwam, was de verwachting dat er met mijn komst duidelijkheid zou komen. Mensen hadden allemaal hele kleine contractjes, voor 12 uur of 16 uur, en er was een heel hoog ziekteverzuim. Er werd dwars door elkaar heen geroosterd. Mensen werkten in de praktijk wel 30, sommigen wel 40 uur. Het was gewoon een

duiventil. Terwijl het vertrekpunt is dat bewoners vaste gezichten willen hebben, niet vandaag de een en overmorgen een ander.

Mw Homan: Klaas is er nu een aantal jaar en in de periode dat hij kwam waren er veel veranderingen in huis. Er waren steeds verschillende verzorgsters, het wisselde te vaak. Het wisselt nu ook nog. Soms hebben ze een paar dagen vrij, maar nu zijn het altijd dezelfde. Toen was er teveel wisseling en dan kan je geen band opbouwen, geen vertrouwensband. Ze komen even en dan is het weer afgelopen. Degenen die er nu zijn, zijn er al een paar jaar, ze zijn er zelfs even lang als wij hier zijn. Mijn man is een paar maanden na de verhuizing hierheen overleden en dat hebben zij dan ook meegemaakt. Dat is heel prettig, dat zij nog weten dat mijn man hier ook geweest is. Het wil niet zeggen dat de anderen niet goed waren, maar met het wisselen van personen leer je ze niet goed kennen, en ze kennen jou ook niet goed. Dus ik ben wel blij met die verandering.

Klaas: Ik heb destijds een brief met uitnodiging geschreven naar alle mensen. Ik heb iedereen gevraagd hoeveel ze wilden werken en een volgende stap was om in kaart te brengen waar ieders affiniteit lag, PG of somatiek en te kijken naar welke mensen bij elkaar passen. Toen zijn we acht teams gaan bouwen met ongeveer twaalf medewerkers met een taakverdeling van woonassistent, helpende en verzorgende.

Ik heb ook met iedereen van de huishoudelijke dienst – die was heel groot – gesprekken gehad. Ik vroeg: ‘Wat wil je eigenlijk?’ Er waren veel mensen van de huishouding die zeiden: ‘Ik wil eigenlijk wel heel graag op de huiskamer werken.’ Die beginnen nu ‘s ochtends met drie appartementen schoonmaken en om negen uur doen ze in de huiskamer het schort van het schoonmaken af en maken daar lekker een ontbijtje en zijn met de mensen bezig. En de meest fantastische talenten komen bovendien. Heel erg leuk.

Liana: Ook is er wat meer onderscheid gemaakt tussen de functies: wat een woonassistent doet en wat een medewerker die zich wat meer richt op de zorg doet. Het gaat ook om meer aandacht geven aan het welzijn, de woonassistent is er voor het stukje welzijn van de bewoner en de medewerker die de zorg uitvoert is wat meer gericht op zorg. Daarnaast ook wel weer op welzijn, ze moeten het echt samen gaan doen.

Mw Homan: Die woonassistenten stonden vroeger in de keuken. Het waren de voedingsassistenten, die langskwamen met een karretje met koffie en thee. De meesten vinden het nu leuker, want ze hebben veel meer contact met de bewoners. Voor ons is dat ook leuker natuurlijk.

Cultuurverandering

Klaas: De theorie van cultuurverandering is dat het acht jaar duurt voor je een volledige cultuurverandering hebt. De cultuur op de werkvloer is voor een gedeelte nog steeds ‘doen’, het zijn veel

doeners die hier werken. En dat is een hele taaie op het moment dat je bij die cultuurtransitie komt. Dat mensen toch uit hun paradigma gaan van ‘wassen, aankleden en om tien uur bij de koffie zitten’, maar zien dat het gaat om andersoortige geluksmomenten.

Een van de kwaliteitsverpleegkundigen zei: ‘Maar ik snap ze ook wel heel goed’. Dat begrijp ik, maar dat moet je op een gegeven moment niet meer uitstralen. We hebben met elkaar iets afgesproken en geef aan wat je nodig hebt om zo te gaan werken. Als mensen dan denken: ‘Nou, dat ga ik niet doen’, prima. In 2018 hebben we de teams in april allemaal op de nieuwe manier ingedeeld en tussen april en juni zijn er al twintig mensen weggegaan. Dat was wel even spannend met de zomer die eraan kwam. Hoe gaan we dat oplossen? Maar goed, dan hebben we toch die community hier die zegt: we gaan dat met elkaar rooien. Er zijn nieuwe mensen bijgekomen, dat was heel goed. Er zijn uiteindelijk in totaal veertig mensen weggegaan in 2018, dat is wel veel in een kleine organisatie als de onze.

Op de werkvloer zelf is in de basis niet zoveel mis. En als bestuurders moeten we naar onszelf kijken. Natuurlijk is de bestuurder belangrijk, maar die is alleen maar dienend aan het primaire proces waar het moet gebeuren. En daar is het kwaliteitskader klip en klaar over, dat is echt super helder.

Degene die ons bij ZINN altijd goed geholpen heeft bij het scholen van die woonassistenten, heb ik hier ook ingehuurd en die heeft heel veel cursusmodules

gegeven aan de woonassistenten. Zij hebben dan ook weer stage gelopen bij ZINN op de huiskamer om te zien hoe dat nou gaat.

Ciska: Er zijn altijd mensen die een bepaald systeem gewend zijn, niet kunnen veranderen en elders gaan kijken. Voorheen werkte ik mijn briefje af en hadden we werkschema’s, maar in de loop der jaren is dat verdwenen. Het idee dat je altijd om 7 uur start en om 10 uur klaar moest zijn, zo werk je niet meer. Je past nu je zorg aan op de vraag van de bewoner en kijkt naar mogelijkheden die er op het moment zijn. Daarvoor moet je wel een knop omzetten, want je moet je dus steeds aanpassen aan het moment. Maar het is belevingsgericht, we doen het uiteindelijk puur voor de bewoners en ik vind het fijn werken.



Liana: Natuurlijk gaat zoiets nooit in een keer vloeiend, een verandering gaat nooit in een keer goed. Mensen hadden er in het begin wel wat moeite mee, ze zeiden: 'Mijn baan wordt helemaal veranderd en hoe gaat het er dan uitzien?'. Het is even zoeken geweest wat er dan wel en wat er dan niet bij de nieuwe taken hoort, dus even wennen aan de nieuwe functie. Maar volgens mij is het nu wel in rustiger vaarwater gekomen. Nu het wat op zijn plek valt zijn ze er wel blij mee.

Impact

Klaas: De kwaliteit is absoluut verbeterd. Wij hebben ook meegedaan aan metingen van de KVC, de Kwaliteits Verbeter Cyclus. Aan de ene kant is dat heel mooi, want dan krijgen we verbeterdialogen, dus dan gaan we met al die betrokkenen in gesprek van goh, dit hebben we gemeten. Wat zien jullie? Wat gaan we ermee doen? Maar om dat onderdeel van een cultuur te laten worden, dat mensen eigenlijk continu leren en verbeteren, dat is lastig, zover zijn we nog niet. Dat heeft ook te maken met de readiness die je als team hebt. Het ene team functioneert echt als team en het andere is een verzameling van individuen. Maar het feit dat je hiermee bezig bent, dat je het gaat meten, dat is al winst. Dat je niet alleen maar bezig bent met de tekortkomingen en diensten die weer gevuld zijn. Je bent met de inhoud bezig, dat vind ik absoluut winst.

Ciska: Familie merkt ook dat we meer belevingsgericht werken. Wat ik van ze terugkrijg is dat we zoveel liefde en warmte uitstralen.

Ze geven aan dat ze de warmte voelen als ze binnenkomen en dat hun ouders er zo goed verzorgd uitzien. Dan doe je het toch goed als team en als er teamoverleg is, vertel ik natuurlijk ook aan het team dat ik zulke mooie gesprekken heb gehad met de familie.

Toekomst

Klaas: De toekomst is toch wel verder professionaliseren. We participeren heel actief in het lerend netwerk met Vredewold en Westerholm in Haren. We hebben een auditprogramma. We doen dat met vier vergelijkbare huizen met een structuur van kwaliteitsverpleegkundigen en kwaliteitscoördinatoren. Hoe het individuele welzijn is geborgd in de dossiers is bijvoorbeeld een thema geweest. Prachtig.



Het Hooge Heem
Provincie Groningen
1 locatie

Besteding kwaliteitsmiddelen:
Woonassistenten en
kwaliteitsverpleegkundigen
ICT infrastructuur



Ciska, verpleegkundige:
'Wat ik van familie
terugkrijg is dat we
liefde en warmte
uitstralen.'





Sevagram

Provincie Limburg

> 22 locaties

Locatie Fonterhof

> **Jessica Heuperman**

Directeur zorg

> **Gonnie Reuters**

Coördinator zorg en welzijn

> **Francis Devriendt**

Teammanager

> **John Rouvroye**

Zoon bewoner

> **Marion Schmitz**

Programmamanager Raad van Bestuur



Sevagram heeft de middelen ingezet op het maken van een verdiepingsslag van het Planetree model waar ze al jaren mee werken. Projecten waar extra aandacht aan is besteed zijn: waardig verhuizen, onboarding van nieuwe medewerkers en het welzijnstheater.

Kwaliteitsmiddelen, was het nodig?

Jessica: De omvang van het budget was flink, maar ik denk wel dat het nodig was. In de jaren ervoor hebben we zware tijden gekend, mede door de afbouw van de verzorgingshuiscapaciteit en de complexiteit van de zorgvraag die in rap tempo toenam. Daardoor konden we vooral basiszorg leveren. De mogelijkheid die de sector door het extra geld heeft gehad om op te schalen in personeel, heeft veel gedaan met de dynamiek in de verpleeghuizen. Ik gun dat andere sectoren ook.

De inhoud van het kwaliteitskader omschrijft een mooie ambitie waarmee je het verschil kunt maken. We hebben nooit de intentie gehad om de gelden op te maken om het op te maken, het moet wel een doel hebben. Dat begint met je visie duiden en wat je daarvoor nodig hebt. Daarnaast hebben we ons van meet af aan gerealiseerd dat het om een fors bedrag ging, waarbij we dachten: 'Is dit houdbaar?'

Besluitvorming

Jessica: Hoe de middelen besteed werden is zowel centraal als decentraal besloten. Vanuit een integrale zorg- en welzijnsvisie is er ruimte gegeven aan locaties om die te vertalen naar concrete plannen. We waren er Sevragram breed wel vrij snel over uit dat niet steunkousen een dag een fijne dag maken, maar als iemand een arm om zich heeft gehad en samen met iemand een kop thee heeft gedronken. Toen we dat tegen onze functiemix aanhielden zag dat er scheef uit: 80 tot 85 procent van onze medewerkers is medisch opgeleid en 10% is welzijn en facilitair. Dat zou er anders uit moeten zien. We hebben ons hele zorgconcept omgebogen en welzijn en welbevinden veel meer verankerd in de matrix. We hebben dat 'de klantreis' genoemd: iemand die bij ons komt wonen wil warm onthaald worden. Maar we willen ook oog hebben voor het afscheid: hoe doen we dat waardig?



De opbouw van de functies gaat er met deze insteek anders uitzien; we maken een transitie door van het klassieke functiehuis met dus veel zorg, naar een zorg- en welzijnsstraat met fluïde functies om die mix te optimaliseren in de teams.

Om ervoor te zorgen dat nieuwe bewoners zich hier meteen prettig voelen hebben we maatschappelijk werkers aangenomen die de linkin pin zijn. Zij zijn voor de inhuizing al in het huis van de bewoner ontvangen, er is al een relatie opgebouwd en er is een warme overdracht. De eerste zes weken na inhuizing speelt de maatschappelijk werker een cruciale rol, ook om familierelaties te duiden. De indicatiestelling en allerlei bureaucratische zaken waar familie en bewoners eigenlijk niet op zitten te wachten hebben we uit handen genomen en regelen we nu achter de schermen. Dat maakt echt een verschil.

We hebben daarnaast de gelden benut om de behandelaars anders te positioneren. Die stonden redelijk op afstand terwijl de complexiteit van de zorg groter werd. Er is nu aan iedere locatie een interdisciplinair behandelteam verbonden. Daardoor zijn ze veel meer onderdeel geworden van de uitvoerende teams. De beweegagogen bijvoorbeeld zijn aanwezig op de woongroepen en komen naar de bewoners toe.

Invulling middelen

Gonnie: De middelen zijn inderdaad heel divers ingezet. Ook in Fonterhof is de manier waarop we nieuwe bewoners ontvangen een van de

veranderingen geweest. We merkten dat dit niet altijd goed ging en dat er veel administratief werk bij kwam kijken voor de nieuwe bewoner en familie. Bij de inhuizing was de situatie voorheen dat de bewoner werd aangemeld om te komen wonen in Fonterhof. Alle gegevens en alle vragen werden op de opnamedag of twee dagen later gesteld. Hiervoor hebben we een nieuwe structuur ontwikkeld. In de nieuwe situatie wordt de bewoner aangemeld bij het servicebureau en de maatschappelijk werker gaat met een klantenkenner of de zorgcoördinator op huisbezoek. Samen nemen ze een vragenlijst door, waardoor je al heel veel informatie hebt over de zorgbehoefte en wensen van de bewoner. Voordat de bewoner gaat verhuizen heeft de familie de kamer al ingericht. Dat betekent dat de eigen spulletjes vanaf dag een al op de kamer staan. Ook heeft de bewoner op de eerste dag minder vragen door het eerdere huisbezoek. Ze weten al meer en dat maakt het inhuizen ook persoonlijker.

Francis: Dat noemen we waardig verhuizen. Dat kan je niet met de huidige bezetting doen, daar heb je meer maatschappelijk werkers voor nodig en daar is dus het kwaliteitsbudget voor gebruikt. Het maakt dat mensen niet in een bejaardenhuis intrekken, maar hier echt komen wonen. Mensen krijgen ook verhuiskaartjes, want normaal als je verhuist stuur je iedereen een kaartje, dat doe je nu ook. Dus zo kunnen mensen aan hun familie, vrienden en kennissen met een verhuiskaartje laten weten dat ze hier echt komen wonen. Daarmee wordt het ook meer je thuis.

John: Voordat mijn vader verhuisd is naar Fonterhof zijn ze bij hem op bezoek geweest. De gesprekken waren praktisch, over wat voor soort zorg hij wil en waar hij prijs op stelt. Vanwege het beroep dat mijn vader heeft gehad is hij erg kritisch op ergonomie. Dus hij wilde weten wat ze konden bieden en een vinger in de pap hebben bij de inrichting van zijn kamer. En hij wilde per se op zijn kamer eten en niet in het restaurant. Dat was mogelijk.

De eigen spulletjes staan vanaf dag een op de kamer

Marion: De maatschappelijk werkers kunnen als ze bij iemand thuis op bezoek gaan al snel inschatten: 'Wat is dit voor meneer of mevrouw, waar houdt deze persoon wel of niet van?' Vaak is de woonomgeving heel bepalend, je kan zien of iemand bijvoorbeeld van kunst houdt, je kan zien wat voor type iemand is. Het is bijna niet te doen dat na een verhuizing nog uit te vinden.

Gonnie: De nieuwe bewoner wordt na de verhuizing voorgesteld aan de activiteitenbegeleider en die pakt de kennismaking verder op. Dat gebeurt niet de eerste dag natuurlijk maar als iemand gesetteld is. De activiteitenbegeleider gaat kennismaken en vragen wat de nieuwe bewoner leuk vindt, wat hij of zij voor activiteiten zou willen doen en waar hij of zij behoefte aan heeft.

Gonnie, coördinator zorg en welzijn:

‘Verzorgenden beseffen vaak niet dat ze al warme zorg geven.’

Individuele behoeftes

Francis: Vroeger waren er alleen maar georganiseerde groepsactiviteiten in huis, maar nu kijken we veel meer naar de individuele behoeftes. We hebben de kwaliteitsgelden ingezet om meer op het persoonlijke niveau te gaan zitten. We hebben een norm: 30% van wat we leveren is zorg en 70% is welzijn. Welzijn komt dus op de eerste plaats en is het grootste deel van het werk. Daar zijn we heel bewust mee bezig. Iedereen die bij ons werkt moet aan die welzijnsnorm voldoen. Vroeger hadden we een vrij taakgerichte verdeling, nu loopt het van het een in het ander over.

Gonnie: Buiten dat we ook activiteitenbegeleiders hebben aangenomen is er ook een verzorgende die de helft van haar contracturen voor welzijnstaken heeft. Die gaat echt een-op-een met mensen kijken waar de vraag ligt. Dan gaat ze bijvoorbeeld boodschappen doen of een kopje koffie drinken of een extra gezichtsmassage geven.

Francis: Je moet er dus goed achter zien te komen wat de behoefte van de bewoner is. We hadden een bewoonster die graag nog een keer naar het graf van de partner wilde. Ik schrok ervan dat dat blijkbaar niet gebeurde. Daar was men door de drukte van de dag niet mee bezig. Zoiets moet je gewoon doen, daar moet je niet over nadenken. En door die individuele gesprekken komt dat nu veel meer op de voorgrond en hoor je zulk soort dingen veel vaker.

We hebben ook materialen kunnen aanschaffen zoals een duofiets, Tover tafel en plafondprojector.

Die staan ook allemaal op een Sevagram zorg en welzinsite, zodat locaties materialen kunnen uitwisselen. Deze site is ook gefinancierd uit de kwaliteitsgelden.

Nieuwe medewerkers

Francis: We hebben de gelden ook gebruikt voor het onboardingprogramma van nieuwe medewerkers. Iedere nieuwe medewerker krijgt een boeketje bloemen of flesje wijn op de eerste werkdag omdat ik vind dat ze zich echt welkom moeten voelen. Daarnaast is het belangrijk dat iemand goed wordt ingewerkt. We roosteren nu iedere nieuwe medewerker minimaal twee weken boventallig in. Zo kunnen ze elke dienst meelopen op de afdeling, kennismaken met bewoners, het huis, de regels en gewoontes. Want elk huis heeft toch zijn eigen ‘couleur locale’. Deze aanpak geeft rust op de dienstlijst en bij collega’s. Een nieuwe medewerker inwerken kost je veel tijd. Maar moet je iemand inwerken die ook nog ingeroosterd staat, dan kost het nog meer tijd.

Gonnie: Iedere nieuwe medewerker, ongeacht waar hij komt werken, neemt deel aan een introductiedag. Op deze dag worden er workshops georganiseerd, waarin de nieuwe medewerker kennismakt met de organisatie en het model Planetree waar Sevagram mee werkt in al haar facetten. Het voelt voor medewerkers als een warm welkom.

Jessica: ‘Hoe trek je mensen aan’ is het dilemma van elke zorgorganisatie. Je moet je belofte wel waarmaken, je kan mensen werven maar als je ze

niet goed meeneemt in 'wie wij zijn', dan stromen mensen net zo snel weer uit. Je moet met warmte je nieuwe medewerker ontvangen. En hen ook vast proberen te houden. Vasthouden is het nieuwe recruitment.

Welzijnstheater

Gonnie: Verder is er een uitbreiding van de paramedische dienst gedaan, er zijn learning on the job programma's geweest, evenals klinische lessen zoals tiltechnieken en onbegrepen gedrag. Voor dit laatste hebben we bijeenkomsten met psychologen georganiseerd.

Francis: Eens per jaar wordt voor alle medewerkers het welzijnstheater georganiseerd. De theatermakers spelen op een vrij simplistische manier zorgsituaties na, met als doel ons, zorgmedewerkers, de ogen te laten opengaan over wat voor invloed ons gedrag heeft op een bewoner. Het is humoristisch en er wordt veel gelachen, maar als je achteraf in je auto nadenkt over de voorstelling, is het toch wel een eyeopener. Zo van: 'Ja, inderdaad dat doen wij ook'. In het begin voelde het als een verplicht nummer. We werden geacht om er naartoe te gaan. Maar degenen die waren geweest, vonden het fantastisch.

Proces

Jessica: Welzijn is voor medewerkers best een abstract begrip, ze zijn veelal technisch opgeleid. Bovendien zijn we gewoontedieren, die goed functioneren bij vaste patronen. De vraag was dan ook: 'Hoe nemen we onze medewerkers goed mee

in de overlegstructuren over alle veranderingen?' We zijn toen het partnerschap met medewerkers anders vorm gaan geven. Zaken waarvan medewerkers vinden dat het anders of beter moet of zaken die juist al goed lopen, komen op een bord met scores en worden twee keer per dag besproken. Dat is echt bottom-up. Eerder hadden we de neiging te zenden: teammanagers pakken iets op van de directie en zo sijpelde dat naar beneden. Maar de kracht zit in wat medewerkers bezighoudt, daar moet je goed naar luisteren. Als je goed luistert, kom je erachter dat je het over hetzelfde hebt, alleen spreken we in een andere taal.

Je moet met warmte je nieuwe medewerker ontvangen

Francis: Mensen hebben de neiging zorg en welzijn uit elkaar trekken. Ik snap het wel, maar laten we het juist integreren in alles wat we doen. We kijken nu of we mensen voor welzijn kunnen werven die ook een aantekening hebben om zorg te kunnen verlenen. Dat welzijn tot onze functie behoort, is hier nu inmiddels heel natuurlijk. In het begin zei men, en daar moest ik wel om lachen, 'Ja, ik ben nu klaar met de zorg en nu ga ik aan welzijn doen.' Ik vroeg dan: 'Dus je hebt de hele voormiddag niets aan welzijn gedaan?' Gonnie: Verzorgenden beseffen vaak niet dat ze al warme zorg geven. Hier in huis is het kenmerkend dat

er hele warme zorg wordt gegeven, tijdens een ADL (Algemeen Dagelijkse Levensverrichtingen) activiteit, dat doen ze gewoon van nature. Alleen nu wordt benoemd dat het welzijn is.

Francis: Door het te benoemen gaat men er ook over nadenken. Dat iedereen erover nadent, is belangrijk. Het groeit nog steeds en ik ben er ontzettend fier op dat we die slag hebben gemaakt.

Jessica: Al met al zijn alle veranderingen voorkomend uit de middelen een majeur project geweest. Hetgeen we voor ogen hadden, hebben we eerst uitgeprobeerd op een paar locaties. Daarbij hebben we cliëntenraden en familie betrokken. Toen we voelden: 'Hiermee kunnen we het verschil maken, besloten we het organisatiebreed uit te rollen.' Daar zijn we goed in geslaagd. Wat ons ook geholpen heeft is dat we al zeker acht jaar geleden Planetree hebben omarmd, waardoor mensgerichte zorg al ons uitgangspunt was. Vanuit die stevig onderbouwde visie en certificering waren we goed op weg en hebben we met de extra middelen snellere slagen kunnen maken. Aandacht voor de ander was niet nieuw voor ons, het staat bovenaan in Planetree. Daardoor waren de middelen een impuls waarmee we een extra verdiepingsslag konden maken.

Francis: We hebben hier in Fonterhof posters ophangen met wat Planetree inhoudt in steekwoorden. Dat weten we eigenlijk al en het is best vanzelfsprekend, maar soms is het toch weer even een wake-up call. Het is als een reminder

of zo'n tegeltje met een spreuk die bij je ouders hing. Ook Planetree voor medewerkers is belangrijk. Want wat je ook bedenkt als directie of Raad van Bestuur, het moet wel gedragen worden op de vloer. De betrokkenheid van medewerkers staat Planetree ook heel erg voor. En de leiderschapstijl heeft de omslag gemaakt naar wat we 'warme zakelijkheid' noemen.

Gonnie: En dat heeft als resultaat dat je als medewerkers gezien en gehoord wordt. Het wil niet zeggen dat alles wat je aangeeft gehonoreerd kan worden, maar je wordt wel gehoord. In de jaargesprekken wordt er nu vooral gekeken naar wat je wel kan, en niet zozeer naar wat je niet kan. Voor medewerkers geeft dat kracht om je werk met plezier te komen doen. En als je je krachtig voelt dan kun je veel meer aan.



Impact

Jessica: Op de meetbare kwaliteit, de harde parameters, zien we eigenlijk stabiliteit en op sommige onderdelen doen we het veel beter. Op medicatieveiligheid hebben we enorme stappen gemaakt, omdat dat proces ook gedigitaliseerd is. We zijn gaan werken met QDNA, een instrument om werkprocessen te verbeteren. Dat nemen we twee keer per jaar af en werkt ontzettend goed. Daarmee zie je absoluut een positieve stijging.

Gonnie: Je hoort in de jaargesprekken met familie en de bewoner hoe iemand het vindt om bij ons te wonen. We horen hoe fijn een bewoner het hier vindt en dat ze zich hier echt thuis voelen, maar ook dat we warme zorg geven. Vaak heeft de bewoner het er wel over met de familie, maar vertelt die het ons niet. We merken dat de mantelzorger tijdens zo'n gesprek ook andere vragen durft te stellen en dat we dan samen kunnen nadenken hoe we aan vraag en aanbod kunnen voldoen.

John: Mijn vader voelt zich thuis in Fonterhof. Hiervoor woonde hij in een aanleunappartement en daar kwam niemand. Nu heeft hij veel meer contact en hij wordt er goed verzorgd. Hij heeft het nodig dat hij medisch in de gaten gehouden wordt. Daar hecht hij ook aan. Hij is 92 en op die leeftijd wordt het belangrijk dat je in een omgeving bent waar er, mocht je bijvoorbeeld vallen, iemand in de buurt is. Bovendien is de sfeer en aanpak in Fonterhof kleinschalig, dichtbij de mensen. Dat vindt hij prettig.

Toekomst

Jessica: Er hangt ons het een en ander boven het hoofd, maar ik denk dat een goede organisatie die het juiste voor heeft met bewoners en medewerkers naar zichzelf moet kijken, en daar een ambitie en visie op moet ontwikkelen. Dat staat altijd in relatie tot externe ontwikkelingen. Je laten leiden en met een schuine bril naar politiek kijken, is ook niet correct. Blijf bij jezelf, je verhaal en hoe je dat regelt, en blijf vooral je eigen koers varen, daar red je het uiteindelijk mee. Dat vraagt een wendbare organisatie met innovatiekracht.



Sevagram
Provincie Limburg
22 locaties
Locatie Fonterhof

Besteding kwaliteitsmiddelen:
Waardig verhuizen
Onboarding nieuwe medewerkers
Welzijnstheater





Colofon

ActiZ 2021

Tekst en fotografie:

Marion Duimel, GetOud

Ingrid Meijering, GetOud

Foto Mireille de Wee: Rene Schotanus

Eindredactie:

Maja Landeweer, Rake Woorden

Vormgeving:

Monique Pouw, Basement Graphics

N.B. De foto's op de locaties voor dit rapport zijn in 2020 en in 2021 genomen. Op de verschillende momenten golden er andere regels rondom Corona. Vandaar dat er op sommige foto's wel en op andere geen mondkapjes staan.

Copyright

Deze uitgave mag zonder toestemming van ActiZ voor niet-commercieel gebruik worden gedownload. Afzonderlijk gebruik van het beeldmateriaal is niet toegestaan. Voorts alle rechten voorbehouden.

Disclaimer

Deze uitgave is met grote zorgvuldigheid en met gebruikmaking van de meest actuele gegevens tot stand gekomen. Het is evenwel niet geheel uitgesloten dat de informatie in deze uitgave onjuistheden en/of onvolkomenheden bevat. ActiZ aanvaardt geen aansprakelijkheid voor directe of indirecte schade ontstaan door eventuele onjuistheden en/of onvolkomenheden. Aan de inhoud van deze uitgave kunnen geen rechten worden ontleend.

www.actiz.nl

The logo for Actiz, featuring the word "actiz" in a white, lowercase, sans-serif font, centered within a dark blue, tilted square. The square is positioned in the upper right quadrant of the page, overlapping a yellow and white diagonal background.

actiz

branchevereniging van zorgorganisaties

verpleeghuiszorg | zorg thuis | revalidatie en herstel | jeugd