



Volckaert verlegt de route van regie naar eigenaarschap



Het is nadrukkelijk de bedoeling dat de cliënten van Volckaert na hun verhuizing naar het verpleeghuis zoveel mogelijk het leven blijven leiden dat ze thuis gewend waren. Op dit uitgangspunt is het Waardigheid en trots-programma *Van regie naar eigenaarschap* gebaseerd. Zorgkantoor Coöperatie VGZ kende Volckaert op grond hiervan de drie procent toeslag op het basistarief toe om het proces te faciliteren. Dit proces is een ontdekkingsstocht, erkennen alle betrokkenen, maar wel een waardevolle.

Het programma waarmee Volckaert deelneemt aan Ruimte voor verpleeghuizen, onderdeel van Waardigheid en trots, heet *Van regie naar eigenaarschap*. Eigenaarschap begint in een verpleeghuis met een leeg appartement dat de nieuwe bewoner naar eigen inzicht mag inrichten. Maar als die cliënt in het welkomstgesprek begint met “Ik heb recht op twaalf handdoeken”, heb je als verpleeghuis toch nog wat uit te leggen over wat je precies met dat eigenaarschap bedoelt.

Dat Volckaert dit thema heeft gekozen, heeft een lange historie. Toen Annet Boekelman in 2010 als bestuurder aantrad, merkte ze dat denken vanuit de cliënt laag op de agenda stond. ‘Als bestuurder kun je dan wel “cliënt in regie” roepen, maar dat betekent niet dat het ook gebeurt’, zegt ze. De ingreep die nodig was om uit de problemen te komen, hielp. Volckaert sneed lagen uit de organisatie, waardoor de teams meer ruimte kregen om het daadwerkelijke gesprek met de cliënten aan te gaan. ‘Maar dit vergde ook weer een

investering’, zegt Boekelman, ‘want het vraagt een andere deskundheidsmix om daadwerkelijk de dialoog te kunnen aangaan. Het gevolg is dat we nu veel meer medewerkers niveau 4 en 5 op de werkvloer hebben.’



In 2011 startte Volckaert het *In voor zorg*-traject *Professionaliteit in regie*, om te zorgen dat de cliënt en diens vraag centraal kwamen te staan. In de daaropvolgende cultuuromslag werden medewerkers ambassadeur om het gedachtegoed van “cliënt in regie” te borgen. En toen volgde dus dat bovengenoemde Waardigheid en trots-traject. ‘Staatssecretaris Martin van Rijn gebruikt in dit programma zelf de term eigenaarschap, om te duiden dat ook iemand die in een verpleeghuis komt moet kunnen blijven leven zoals hij gewend is’, zegt Boekelman. ‘Je maakt je dan als zorgaanbieder ondergeschikt aan het cliëntperspectief.’

Praktische invulling

Op dit moment zit Volckaert middenin dit proces. ‘Een proces waarin om te beginnen alle medewerkers moeten worden meegenomen’, zegt bestuurssecretaris Thirza Olden. ‘Dus hebben we een spel ontwikkeld dat hen helpt om het cliëntgesprek aan te gaan. Dan worden vanzelf de obstakels zichtbaar, een behandelaar die de neiging heeft om al voorafgaand aan het gesprek de zorgbehoefte in te vullen bijvoorbeeld.’



Maar er gebeurt veel meer. In het managementteam hebben medewerkers en cliënten een structurele rol gekregen, waarbij het voorzitterschap van het overleg wisselt. Op deze wijze wordt daadwerkelijk invulling gegeven aan het eigenaarschap van cliënten en medewerkers. De gedachte is dat de focus op het belang van de cliënt hoort te liggen en niet op de interne bedrijfsvoering. Ook zijn kwartiermakers en gidsen in de organisatie aangesteld die met plannen ter verbetering komen. En alle medewerkers van Volckaert hebben de vraag gekregen wat zij zien als hun toegevoegde waarde binnen de organisatie in relatie met de wens de cliënt eigenaar te laten zijn. Op basis van de inventarisatie worden nu vervolgstappen geïnventariseerd.

Toeslag

Eind 2015 legde Volckaert zichzelf hierbij een harde doelstelling op: eind 2016 is de cliënt eigenaar en eind 2017 zijn de teams zelfsturend. Een goede ambitie, vond het zorgkantoor van VGZ, en het kende de toeslag op het basistarief toe om de gewenste innovatie te faciliteren. 'De route naar eigenaarschap, veel meer de cliënt aan het roer zetten, en ruimte bieden voor dialoog tussen medewerkers en cliënten sprak ons aan', zegt Liza Trommelen, zorginkoper langdurige zorg. 'We hebben net de eerste halfjaarlijkse evaluatie gehad en we zien dat Volckaert hierin op koers zit.'

Een mooi voorbeeld van het eigenaarschap van de cliënt is de wijze waarop de drie procent extra middelen worden besteed. Dit geld is uit de exploitatie gehouden en wordt gebruikt voor innovaties op het gebied van

kwaliteit die vanuit medewerkers en cliënten zijn aangedragen. Zij beslissen dus mede waar de financiële middelen aan worden besteed. En dus is er ruimte om een futuroloog te laten vertellen hoe de zorg en de samenleving er in 2030 uit zullen zien. Er is ruimte om een topklimmer die de K2 wilde beklimmen te laten vertellen waarom het niet lukte, maar waarom het zo belangrijk was dat hij zichzelf subdoelen had gesteld die hij wél had behaald. ‘Heel goed’, zegt Olden, ‘want het laat zien dat je jezelf realistische doelen moet stellen en niet in één keer voor de hoofdprijs moet willen gaan. Die boodschap kwam heel goed binnen, we zien nu ook dat teams hiermee aan de slag zijn gegaan.’



Ook was er ruimte voor het organiseren van een theatervoorstelling die erop gericht was aan alle medewerkers, cliënten en familieleden vanuit ieders perspectief uit te leggen wat het inhoudt om in een verpleeghuis te wonen.

Eyeopener

Dat dit futuroloog kwam vertellen hoe de zorg er in 2030 uit zal zien, was een eyeopener voor de medewerkers. ‘Die wierp de vraag op of Volckaert in 2030 nog wel bestaat’, zegt Olden. ‘Toen begrepen medewerkers wel dat verandering nodig was.’ Volgens verpleegkundige Samira Hab-Rih willen die ook. ‘Mij sprak het direct aan’, vertelt ze. ‘Ik werk nu veertien jaar in de zorg en zie hoe die verandert. Het is waardevol als mensen, ook als ze een beperking hebben, zoveel mogelijk ruimte houden om hun leven naar eigen wens

te blijven inrichten. Wij hebben op onze locatie een high tea georganiseerd om met cliënten en naasten uitgebreid te kunnen spreken over dit eigenaarschap. Tegen nieuwe cliënten zeg ik nu ook: “Blijf alsjeblieft met je moeder de dingen doen die jullie thuis ook deden”. Dan maak je eigenaarschap concreet.’

Ineke van de Craats, vicevoorzitter van de cliëntenraad, knikt en vult aan: ‘Ik hoop dat er weer een golf aan familieavonden komt. Zulke bijeenkomsten vormen een uitstekend middel om het onderwerp inzichtelijk te maken voor iedereen en om uit te leggen wat het voor ieders rol betekent als hieraan invulling wordt gegeven.’

Na een paar dagen gewend

Monique Bosma woont sinds november 2015 bij Volckaert. ‘Ik merk heel erg dat hier wordt uitgegaan van de wens van de cliënt’, zegt ze. ‘Na een operatie aan mijn voet gaan de medewerkers na instructie net zo goed met me oefenen als de fysiotherapeut. En ik bepaal zelf hoe ik mijn dag inricht. Ik ben laat met opstaan en dat is geen probleem. Ik merk ook dat de medewerkers hier hoger zijn opgeleid dan in de thuiszorg. Daar kwam regelmatig iemand die mij en mijn zorgvraag niet kende. Toen ik hier naartoe kwam, was ik dan ook kritisch, maar ik was na een paar dagen gewend en merk ook dat de medewerkers goed tegen kritiek kunnen. Ze zoeken ook naar oplossingen. Toen ik een keer ten val was gekomen, werd heel precies uitgezocht hoe dit had kunnen gebeuren, om herhaling te voorkomen.’



Toch vergt het proces van eigenaarschap voor veel cliënten nog tijd, stelt Van de Craats. ‘De nadruk in het project ligt dit jaar nog erg op de medewerkers’, zegt ze. ‘Dat is logisch, maar het moet nu wel ook concreet worden voor de cliënten. Dat kan ook. Neem het zorgleefplan: dat moet tweemaal per jaar worden geëvolueerd met de cliënt, maar die heeft ook recht op tussentijdse evaluatie. Toen we dit ter sprake brachten was er direct een cliënt die zei hieraan behoefte te hebben. Dan maak je het concreet, dus we hebben meer van zulke voorbeelden nodig. Maar wat ook nodig is, is verwachtingsmanagement voor nieuwe cliënten en hun naasten. Die moeten een helder beeld krijgen van wat wonen in dit verpleeghuis inhoudt.’

Precies dat gaat vanaf oktober ook gebeuren, stelt Boekelman. ‘We gaan hier per locatie bijeenkomsten voor organiseren’, zegt ze. ‘Dit in aansluiting op het verzoek van naasten om in de dialoog over eigenaarschap te worden meegenomen. Het wordt dan makkelijker om cliënten te ondersteunen in eigenaarschap, bijvoorbeeld door naasten nadrukkelijk de ruimte te geven om voor hen te koken. Dan vertaalt eigenaarschap zich niet alleen naar de cliënt, maar ook naar de gezamenlijke rol voor de medewerkers en de familie.’



Geholpen door de tijd

Volgens Boekelman is het vooral de bestaande groep cliënten die het eigenaarschap niet altijd een makkelijk thema vindt. ‘Daarom richten we onze aandacht ook meer op de nieuwe cliënten’, vertelt ze. ‘De tijd helpt ons, want de groep ouderen die er nu aankomt is niet meer onder Drees opgegroeid met het idee dat op je oude

dag voor je gezorgd wordt. Maar ook dan nog is het soms lastig. We zijn als zorgaanbieder verplicht te registreren of een cliënt wel of niet voldoende nachten in huis slaapt in plaats van thuis, om de financiering niet te compromitteren. Wat maakt daarbij het verschil uit tussen tien of dertig nachten per jaar thuis slapen als dit iemands kwaliteit van leven ten goede komt. Zo'n punt leggen we voor aan VWS. En we hebben soms ook een harde dobber aan familie, die bijvoorbeeld niet accepteert waarom wij toegeven aan de boodschap van een cliënt die écht niet meer wil douchen en aan de wastafel gewassen wil worden. Of neem ons standpunt dat we niet willen dat mensen met dementie op een gesloten afdeling zitten. Dat geeft spanning in het contact met familieleden, maar we zijn er wel mee bezig. Eigenaarschap van cliënten is een zoektocht, maar wel een waardevolle.'

Vanuit haar positie in het zorgkantoor van VGZ ziet Trommelen hoe goed Volckaert op route is in het proces "van regie naar eigenaarschap". Het open deuren beleid waarover Boekelman het heeft, vindt ze daarbij een mooi voorbeeld. 'Een project dat goed is voorbereid en waarbij ook de cliëntenraad nauw betrokken is', zegt ze. 'Je ziet dat Volckaert stappen maakt.'

Interview door Frank van Wijck

Meer weten

- [Volckaert werkt aan een plan binnen Waardigheid en trots – Ruimte voor verpleeghuizen](#). De organisatie wil daarmee de regievoering over en het eigenaarschap van het eigen werk verstevigen: met zelfsturende teams met een eigen budget, die hun eigen werk organiseren en roosteren en waar daadwerkelijk een dialoog tussen cliënt, medewerker en verwant gevoerd wordt.
- Bezoek de [website van Volckaert](#)

tags:

[Cliëntenparticipatie](#) (30), [De Werkvloer Centraal](#) (5), [Eigen regie](#) (58), [Volckaert](#) (15)

thema's:

[Mantelzorg, cliënt, professional](#) (263), [Medezeggenschap](#) (118)