



**Thuis in het Verpleeghuis**  
Waardigheid en trots op elke locatie

## Humanitas: ‘We zijn dingen normaal gaan vinden die niet normaal zijn’



April 2016: Gijsbert van Herk was net twee maanden voorzitter van de raad van bestuur toen de intramurale zorg van Stichting Humanitas onder aanwijzing van de Inspectie voor Gezondheidszorg en Jeugd kwam. Gijsbert besloot de inspectie open tegemoet te treden en samenwerking te zoeken. En zette een verbetertraject in. Anne-Mieke den Ouden, expert bij Vilans, is een van de coaches die met de teams aan de slag gingen. Op het congres Thuis in het verpleeghuis op 4 juli in Den Haag deelden Gijsbert en Anne-Mieke geleerde lessen.

### Baas in eigen huis

Gijsbert: “Ik heb geen zorgachtergrond, een bewuste keuze van de raad van toezicht. En achteraf een heel verstandige. Want mijn houding naar de inspectie is van het begin af aan anders geweest dan men in de zorg gewend is. Ik ben naar buiten getreden en heb samenwerking gezocht. Dat heb ik wel een beetje moeten afdwingen hoor. Toen de inspectie Humanitas onder bestuurlijk toezicht wilde stellen heb ik ze voor de keus

gesteld: óf ik ga morgen naar het UWV, vraag voor 4000 mensen ontslag aan en deel dit mee aan de 2500 vrijwilligers óf jullie gaan me helpen. Maar ik blijf wel baas in eigen huis. Ook hebben we toen afgesproken dat ik geen drie maar negen maanden de tijd kreeg om de kwaliteit van zorg te verbeteren. En ik heb vanaf dag één de deur opengezet voor iedereen die wilde komen kijken. De aanwijzing was alleen gericht op de intramurale zorg en niet op de zorg thuis (Zvw en Wmo) en onze grote tak maatschappelijk dienstverlening en welzijn.”

## Liefde en aandacht

Gijsbert: “De opmerkingen van de inspectie lagen vooral op het gebied van deskundigheid en multidisciplinair werken, het MDO en medicatieveiligheid. Dat hebben we op orde gebracht. Maar of de door bewoners ervaren kwaliteit nu beter is geworden? Eerlijk gezegd denk ik van niet. Onze cliënttevredenheid was en is onverminderd hoog. Dat komt omdat Humanitas al jaren geleden een welzijnsmodel heeft ingevoerd. Waar we slecht op scoorden was het medische model. Nederland is erg sterk in kwaliteit, het niveau is ontzettend hoog. Maar is de zorg die we dan leveren ook waardig en trots? Is er voldoende liefde en aandacht? Ik kom veel dingen tegen waar ik vraagtekens bij heb. Ik moest bijvoorbeeld 150 dames ontslaan, alleen omdat ze niet het juiste diploma hadden. Terwijl ze al jarenlang met veel liefde voor de bewoners bij ons werken. Dat heb ik dus geweigerd.”

## Staat van de zorg

Gijsbert: “Natuurlijk is het raar als een organisatie nooit incidentmeldingen heeft. Ook bij ons vallen mensen of handelen we wel eens onbekwaam. Dat moeten we melden bij de inspectie en dat deden we niet, al losten we het wel op overigens. Dat soort dingen hebben we op orde gebracht. Maar wat ik dan weer gek vindt, zijn de dikke rapporten die daarover geschreven worden. Dat is toch niet nodig? Ik verbaas me over de huidige staat van de zorg. We zijn met z’n allen dingen normaal gaan vinden die volgens mij niet normaal zijn. Neem de enorme interne gerichtheid van zorgorganisaties. Ik denk dat we juist openheid moeten geven, ons kwetsbaar moeten durven opstellen. Ik stuur inspectierapporten gewoon rond, naar de gemeente, zorgkantoren en collega-instellingen. Omdat we er allemaal iets van kunnen opsteken. Maar daar weet de sector zich geen raad mee. Het heeft ook te maken met houding en gedrag van bestuurders in de zorg. Ik ben 1 keer bij een overleg met andere bestuurders van organisaties op de zwarte lijst geweest. Ze spraken toen over juridische maatregelen en zinsnedes die niet klopten. Maar daar gaat het toch niet om! Ik ben er verder weggebleven. Tegelijkertijd probeer ik het thema en de dilemma’s wel landelijk te agenderen, niet door te wijzen maar door te delen wat goed gaat en beter kan: een lerende sector, daar draag ik graag aan bij. Maar dat kan alleen als ik mijzelf en Humanitas erg kwetsbaar opstel, ook voor media en mensen die willen wrijven in een vlek.”

‘Ik moest bijvoorbeeld 150 dames ontslaan, alleen omdat ze niet het juiste diploma hadden. Terwijl ze al jarenlang met veel liefde voor de bewoners bij ons werken. Dat heb ik dus geweigerd.’

# Veiligheid creëren en luisteren

Gijsbert: “Heel concreet heb ik drie dingen gedaan om de kwaliteit van zorg te verbeteren. Ik heb heel veel regels afgeschaft. Wij leggen bijvoorbeeld weinig vast in het dossier. Verder hebben we een hee



... eigen kwaliteitsmanagementsysteem ontwikkeld. Een systeem waarvan alle elementen in elkaar grijpen en dat voortdurend aanzet tot leren en verbeteren. Maar bovenal heb ik veiligheid gecreëerd, intern. Medewerkers kunnen altijd bij mij binnenkomen als ze ergens mee zitten. Of voor mijn part schrijven ze een brief waarin ze leeglopen. En dat doen ze ook. Vervolgens gaan wij daarmee aan de slag.” Anne-Mieke: “Coaches zijn met de teams aan de slag gegaan, om ze mee te nemen in de verandering die nodig was om de kwaliteit te verbeteren. Maar in het begin hebben we vooral geluisterd. Medewerkers verkeerden in de veronderstelling dat ze goed werk deden en opeens stond Humanitas op de zwarte lijst. Dat deed pijn. Het gevoel trots op hun werk te zijn ebde weg. We kozen voor één duidelijke aanpak: verbeterteams. Medewerkers gaven zelf aan waaraan ze wilden werken. Zo kregen ze de regie over de verandering. Het verbeterteam vond elke twee weken plaats bij een team. Dan haalden de coaches ook gelijk topics op waar een team zelf geen invloed op kan uitoefenen. Die losten we Humanitas-breed op.”

## Aandacht voor kwaliteit als olievlek door de organisatie

Anne-Mieke: “De coaches blijven nog tot eind van dit jaar. Ondertussen zijn er praktijkbegeleiders opgeleid, is de Humanitas opleidingsacademie geprofessionaliseerd en is de behandeldienst verhoudingsgewijs van de kleinste in Rijnmond de grootste geworden. Enorm kwaliteit verhogend zijn de verpleegkundig specialisten, een functie tussen de artsen en de teams in, en dus laagdrempelig voor de medewerkers. Ook is er meer expertise op het gebied van bijvoorbeeld wondzorg en psychofarmaca. En er zijn verpleegkundigen die het als aandachtsvelders leuk vinden om flexibel door de organisatie heen te werken. En zo de aandacht voor kwaliteit als een olievlek te verspreiden. De komende maanden leren we de teams nog werken volgens de Kwaliteit Verbetercyclus. Met een app kunnen medewerkers zelf vragen stellen, aan collega’s en cliënten, die met de kwaliteit van zorg te maken hebben. Zo beoordelen ze hun eigen team. En met de feedback kunnen ze vervolgens verbeteringen in gang zetten.”

‘Onze filosofie: bij ons staan de mensen op de eerste plek, daarna pas de bureaucratie. Dat trekt medewerkers aan. Waardigheid, respect en welzijn zitten al zo diep bij ons.’

## Mensen staan op de eerste plek

Gijsbert: “Ik besef dat we heel veel van onze medewerkers hebben gevraagd en nog steeds vragen. Dat zien we ook aan het ziekteverzuim. Het langdurig ziekteverzuim is fors gedaald, maar het kortdurend ziekteverzuim loopt op. Mensen moeten op adem komen. Ze hebben met enorme bevoegenheid aan de kwaliteitsverbetering gewerkt. En natuurlijk hebben we veel vacatures. Vooral aan medewerkers niveau 3, 4 en 5 hebben we een tekort, maar niet aan behandelaren. Dat heeft – denk ik – te maken met onze filosofie: bij ons staan de mensen op de eerste plek, daarna pas de bureaucratie. Dat trekt medewerkers aan. Waardigheid, respect en welzijn zitten al zo diep bij ons. Wij moesten een omslag maken richting de formele kant. Dat is ons aan het lukken zonder onze filosofie te verloochenen. Hoe goed is dat? Want het blijft een feit dat de zorg in Rotterdam en enkele andere grote steden moeilijker is dan in andere delen van land. Terwijl wel overal dezelfde meetlat en financiering gelden. Op naar eenheid in verscheidenheid!”

## Meer weten

- Lees meer over [verandertrajecten bij verpleeghuizen](#)
- Lees meer over [Stichting Humanitas](#)
- Bekijk [het overzicht van verslagen, presentaties, video's en foto's](#) van het congres ‘Thuis in het Verpleeghuis, Waardigheid en trots op elke locatie’

---

### tags:

[Congres Thuis in het Verpleeghuis 2018](#) (26), [Cultuurverandering](#) (30), [Goed bestuur](#) (29), [Stichting Humanitas](#) (26), [Toezicht](#) (67)

### thema's:

[Leiderschap, governance en management](#) (87), [Leren en verbeteren van kwaliteit](#) (404)