



Thuis in het Verpleeghuis  
Waardigheid en trots op elke locatie

## ‘Als je alles wilt veranderen, moet je overal beginnen’



Deel drie in de serie ‘Ondersteunende diensten en zorgverleners. Sámen maken ze verschil’. Receptie, schoonmaak, ICT. Alle medewerkers binnen een verpleeghuis willen bijdragen aan een prettig verblijf van de bewoner. Goede samenwerking tussen ondersteunende diensten en de zorgmedewerkers is hiervoor belangrijk. Welke kennis deel je onderling? Wanneer zoek je elkaar op? Wanneer is communicatie lastig en hoe verbeter je de communicatie?

**‘Zorgteams moeten hun organisatie meer gaan zien als gereedschap: een hulpmiddel waarmee zij beter liefdevolle zorg kunnen bieden. Ondersteunende diensten moeten paraat staan als de zorg hen nodig heeft. Denk maar aan de Wegenwacht die in het uiterste geval moet kunnen rekenen op een takelwagen.’**

Jaap Peters van DeLimes Nieuw Organiseren is betrokken bij het Actie-onderzoek Ondersteunende Diensten. Onder deze noemer werken dertien zorgorganisaties aan een betere samenwerking tussen ondersteunende diensten en zorgmedewerkers. ‘De zorgteams zijn de voorkant van een organisatie: zij staan immers het dichtst bij leefwereld van de bewoners. Maar je moet het ook over de achterkant hebben. Kijk, als de zorg zelf gaat roosteren, hoeft de roostermaker aan de achterkant dat niet langer te doen. En als een organisatie besluit

ook bewoners gebruik te laten maken van de ICT-afdeling als ze Wifi-problemen hebben, betekent dat iets voor de ICT-medewerker. Een nieuwe manier van werken heeft gevolgen voor de hele organisatie. Als je alles wilt veranderen, moet je overal beginnen.'

## Samen terug naar de bedoeling

Het Actie-onderzoek bestaat uit negen bijeenkomsten. Men gaat bij elkaar op werkbezoek en ziet zo hoe collega-organisaties de ondersteuning regelen. Daarnaast krijgen de deelnemers theorie aangeboden en doen ze tussendoor huiswerk. Joep Bartholomeus (LOC) vertelt hoe het traject is voortgekomen uit de beweging 'Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg, van regels naar relaties'. 'Vijftig zorgorganisaties vinden dat we de zorg met elkaar te ingewikkeld hebben gemaakt en terug moeten naar de bedoeling: de relatie tussen bewoners, naasten, medewerkers en bestuurders. Om die relatie met de bewoner weer centraal te stellen, krijgen zorgmedewerkers vaak meer ruimte in hun werk. Vervolgens is het een zoektocht naar een goede manier om de ondersteunende diensten te betrekken in die ontwikkelingen. Zij maken het immers mogelijk dat hun zorgcollega's de bewoners een fijne dag kunnen bezorgen. De werkvorm Actie-onderzoek werkt heel goed. Het maakt organisaties bewust van waar ze staan en waar ze heen willen. Wat staat hen te doen om die ondersteuning te verbeteren? Onderweg werken ze daar al aan door het huiswerk. Het zijn levendige bijeenkomsten. Ze gaan echt los!'



Jaap Peters van DeLimes Nieuw Organiseren

## In elkaars keuken kijken

Jaap vindt het positief dat de organisaties echt fysiek in elkaars keuken kijken. 'We gingen van start met een werkbezoek aan Amstelring. Daar zijn alle ondersteunende diensten ondergebracht in een centraal servicecentrum. Wie vanuit een zorgteam onverhoopt niet naar de juiste ondersteunende collega belt, wordt toch direct verder geholpen. Je wordt niet van het kastje naar de muur gestuurd. Het team verliest niet onnodig veel tijd aan het zoeken naar een bepaalde vorm van ondersteuning. Zo'n bezoek heeft echt een meerwaarde: je ziet fysiek hoe een andere organisatie de achterkant inricht. Dat ervaren alle deelnemers op hun eigen manier en zij maken keuzes ten aanzien van hun eigen tempo.'

## Bewoners blij maken

Op welke manier ondersteunende afdelingen precies met elkaar samenwerken, vindt Joep van ondergeschikt belang. ‘Alles wat bijdraagt aan de collectieve ambitie is geoorloofd. Vraag je steeds af of de gekozen vorm van organiseren helpend is aan dat wat je wilt bereiken. Een valkuil is dat ondersteunende diensten te veel focussen op zichzelf en daardoor het gemeenschappelijke doel van de organisatie uit het oog verliezen. Dan krijg je mooie visieverhalen over de samenwerking tussen



Joep Bartholomeus LOC

HRM en financiën. Maar aan de voorkant voelt niemand het nut ervan.’ Ook Jaap blijft hameren op de collectieve ambitie: ‘Dat is het kader waarbinnen je moet blijven. Als op de muur geschreven staat “Wij maken hier bewoners blij” – is dat dan ook werkelijk zo? Houd dat bij iedere actie steeds in gedachten.’

---

## Naar meer autonomie

Met elkaar dezelfde collectieve ambitie nastreven – hierom draait het als het om een goede samenwerking tussen zorg en ondersteuning gaat. En de ondersteunende diensten goed laten aansluiten op de zich vernieuwende werkprocessen aan de voorkant. Joep: ‘Dat vergt nogal wat van de medewerkers. Ook de ondersteunende diensten komen uit een periode van “je mag niet meer zelf nadenken” en belanden nu in een tijd van “je moet zelf nadenken”. Dat vraagt flexibiliteit. Plus een betrokken bestuur dat krachtig genoeg is om de organisatie hierin mee te nemen.’ Hij ziet dat organisaties in verandering nogal eens geneigd zijn om de vernieuwing van situatie A naar situatie B door te voeren op de oude ‘A-manier’. ‘Als je besloten hebt dat je richting meer autonomie wilt, moet je ook tijdens het veranderproces al meer autonomie toestaan. Dat is moeilijk.’ Jaap ziet een adequate informatievoorziening van de achterkant naar de voorkant als een probleem: ‘De voorkant krijgt meer autonomie. Dus moet je ze ook goed informeren zodat ze de juiste beslissingen kunnen nemen. Dat is nog niet altijd in orde. ICT ondersteunt de voorkant dan nog onvoldoende met relevante informatie.’

## Paraat staan

Vernieuwingen om betere persoonsgerichte zorg te bieden leiden binnen zorgteams vaak tot een vorm van zelforganisatie. Jaap vindt die manier van werken voor ondersteunende diensten niet altijd vanzelfsprekend: ‘Het gaat erom dat de klant tevreden is. Zelfsturing is vooral ontstaan uit de behoefte om snel en optimaal in te kunnen spelen op de klantwens. Voor wat betreft de ondersteunende diensten geldt dat zij paraat moeten staan als de voorkant een beroep op hen doet. Zorgteams moeten altijd op hen kunnen vertrouwen. Dus zelfroosteren met als gevolg een ondersteunende afdeling die op vrijdag gesloten is, is gewoonweg niet aan de orde.’ Soms klagen ondersteunende diensten dat ze een vast aanspreekpunt missen binnen een zelforganiserend zorgteam. Joep: ‘Dat wijst erop dat men het lastig vindt elkaar op te zoeken en samen iets te organiseren. Ook kan het betekenen dat zo’n ondersteunende dienst een vervanging zoekt voor het vroegere afdelingshoofd, zodat men zelf op de oude, vertrouwde manier kan blijven werken.’ Jaap vindt dat een teamtelefoon en een app-groep al veel oplossen. ‘Goede interne communicatie is essentieel. Bovendien geldt: voor de Wegenwacht is het van belang dat hij altijd het hoofdkantoor kan bereiken om een takelwagen te sturen. Daar moet hij blind op kunnen rekenen. Andersom is die voortdurende bereikbaarheid eigenlijk minder relevant.’

*Door: Linda van Ingen*

## Meer weten

- Lees de [andere delen](#) uit de serie ‘Ondersteunende diensten en zorgverleners. Sámen maken ze verschil’
- Lees meer over [samenwerken in de verpleeghuiszorg](#)

- Wil je meer weten over het Actie-onderzoek Ondersteunende Diensten? Stuur een e-mail naar Joep Bartholomeus via [j.bartholomeus@loc.nl](mailto:j.bartholomeus@loc.nl)
- 

**tags:**

[Ondersteunende diensten en zorgverleners](#) (6), [Samenwerking](#) (99)

**thema:**

[Deskundigheid professionals](#) (124)