



Thuis in het Verpleeghuis

Waardigheid en trots op elke locatie

Van taakgerichte naar mensgerichte zorg



Met een goede basiszorg en een spiksplinternieuw pand leek verpleeghuis Het Hooge Heem in het Groningse Grootegast de zaakjes goed op orde te hebben. Maar wie achter de nieuwe gevel keek, zag een organisatie die met kunst en vliegwerk de boel draaiende probeerde te houden. Een samenspel van meerdere oorzaken maakte dat de nieuw aangetreden bestuurder Klaas Lindeboom de organisatie flink moest hervormen om klaar te zijn voor de eisen die het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg stelt. ‘Mensgerichte zorg en goed personeel is de sleutel tot goede zorg’.

Een vermoeide organisatie met veel achterstallig onderhoud, zo zou je Het Hooge Heem kunnen omschrijven toen Klaas Lindeboom in Grootegast begon. Door langdurige ziekte van zijn voorganger en de realisatie van volledige nieuwbouw was alle aandacht uitgegaan naar het draaiende houden van de dagelijkse gang van zaken. Maar de noodzakelijke vernieuwing en verandering was achterwege gebleven. Bovendien bleek ook de organisatie er ook financieel niet al te best voor te staan.

Knelpunten

‘De organisatie is een begrip in het dorp, uitstekend lokaal ingebed’, stelt Klaas Lindeboom. ‘Dat is enerzijds mooi, maar anderzijds maakte dat het ook moeilijker om te veranderen. Iedereen kent iedereen en veelal werken de zorgverleners al decennia bij Het Hooge Heem. “Zo doen we dat al jaren”, en die houding maakt het lastig om dingen te veranderen.’

Door de nieuwbouw, een hoog ziekteverzuim en een onduidelijke koers was de werkdruk hoog, wat weer leidde tot meer flexkrachten en meer kosten. ‘De organisatie was erg taakgericht’, vertelt Klaas Lindeboom. ‘Veel aandacht voor zorg en minder aandacht voor de individuele bewoner. Tegelijkertijd veranderde de bewonersgroep en nam de zorgzwaarte toe. Er is wel geïnvesteerd in het aantrekken van verpleegkundigen en veel medewerkers hebben scholing tot Gespecialiseerd Verzorgende Psychogeriatric (GVP) gekregen. Maar de noodzakelijke omslag naar meer persoonsgerichte zorg kwam niet van de grond.’

Door de ziekte van zijn voorganger bleken een aantal essentiële contracten met zorgverzekeraars niet getekend, waardoor een gedeeltelijke leegstand ontstond. Ook dat moest op de kortst mogelijke termijn worden rechtgezet.

Medewerkers en mensgerichte zorg

Een van de eerste zaken die Lindeboom heeft opgepakt is het vormen van kleinere teams waardoor er minder verschillende gezichten bij de bewoners over de vloer komen, en waarmee een aanzet wordt gemaakt om meer zelforganisatie in de teams te krijgen. En meer mensgerichte zorg mogelijk is. ‘Met iedereen zijn gesprekken gevoerd over zijn of haar wensen en plek in de organisatie. Dat biedt ruimte, maar het komt er ook op neer dat mensen anders moeten gaan werken. Voor sommigen was dat moeilijk, dat voelde alsof je “verworven” rechten afpakte. “Ik werk nooit op maandag”, is er dan niet meer bij. We zijn digitaal gaan roosteren en mensen kunnen zelf diensten ruilen. Maar ze zijn er wel verantwoordelijk voor dat die dienst gevuld wordt. Voor een aantal collega’s was dat een reden om te vertrekken.

Wil jij ook werken aan kwaliteit bij jouw verpleeghuis?

Als jouw locatie meedoet aan Waardigheid en trots op locatie krijg je binnen drie maanden inzicht in de mate waarin je voldoet aan de acht thema’s van het [Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg](#). Afhankelijk van ontwikkelpunten krijg je ondersteuning op maat. Dit kan lichte ondersteuning zijn of een meer intensieve, zwaardere variant. De ondersteuning wordt geboden in de vorm van: expertsessies, coaching, inzet van netwerken of het aanreiken van tools en instrumenten om de kwaliteit te verbeteren.

Liever eerst wat meer weten? Neem dan contact op met [één van de deelnemers](#).

Binnen de teams hebben kwaliteitsverpleegkundigen een belangrijke rol gekregen. ‘Een change agent’, zo omschrijft Klaas Lindeboom hun positie. ‘Zij helpen de teams ontwikkelen, in de breedste zin van het woord.

Om te functioneren als team en bij het invullen van teamrollen. Maar ook aan specifieke aandachtsgebieden waar de kennis ontbreekt of onvoldoende is, kan de kwaliteitsverpleegkundige extra aandacht besteden. Zij coachen, spiegelen en stimuleren reflectie. Zodat het team kan groeien.'

Ondersteuning Waardigheid en trots

Om de gewenste omslag te realiseren kreeg Het Hooge Heem ondersteuning van een coach van Waardigheid en trots. Die was het eerste jaar zo'n twintig uur per week inzetbaar en hielp om een nieuwe koers uit te zetten en de organisatie te herstructureren. 'We hebben nieuwe kernwaarden geformuleerd: gastvrij, vertrouwd en professioneel. Die zijn we gaan uitdragen in de organisatie. Communicatie en transparantie zijn essentieel in een verandertraject. Ik heb in alle eerlijkheid vertelt hoe de organisatie ervoor stond, zowel in financieel als organisatorisch opzicht. Dat sloeg in als een bom. Tegelijkertijd heb ik ook een perspectief geschetst: het moet en het kan anders. Maar dan begint het pas; je moet je verhaal voortdurend blijven vertellen, consistent en in alle openheid; benaderbaar en aanspreekbaar zijn voor de collega's; vertellen over tussentijdse resultaten, knelpunten benoemen en richting geven. Dan krijg je mensen in beweging.'

'Je moet je verhaal voortdurend blijven vertellen, consistent en in alle openheid; benaderbaar en aanspreekbaar zijn voor de collega's; vertellen over tussentijdse resultaten, knelpunten benoemen en richting geven. Dan krijg je mensen in beweging.'

Kwaliteit Verbetercyclus

Om de kwaliteit van het werk te verbeteren is de door Waardigheid en trots ontwikkelde Kwaliteit Verbetercyclus (KVC) ingezet. 'Een waardevol instrument dat je vanuit alle perspectieven input geeft', zegt Lindeboom daarover. 'Er zijn concrete verbetermaatregelen uitgekomen en we hebben voor elke afdeling een eigen verbeterbord gerealiseerd. Dat maakt inzichtelijk en concreet waaraan gewerkt wordt en hoe dat gaat. Praktisch en kort-cyclisch, dat werkt veel beter dan een dikke stapel papier met aandachtspunten.'

Persoon centraal: mensgerichte zorg bieden

Toch blijft de medewerker en zijn vermogen om een ander te helpen de belangrijkste factor in de ouderenzorg voor Lindeboom. ‘Het vermogen aandacht en compassie te bieden, te verbinden, dat zijn de belangrijkste ingrediënten van dit werk. Natuurlijk moet de zorg op orde zijn, maar de aandacht voor de persoon achter de cliënt, dat bepaalt of zorg goed is. Ons verandertraject heeft zich daarop gericht: medewerkers in staat stellen het beste uit zichzelf te halen. Door ze daarvoor de randvoorwaarden te bieden, ze uit te dagen en te stimuleren om oude gewoontes los te laten. Hoe maken we het mensen die in de laatste fase van hun leven zoveel mogelijk naar hun zin? Zoeken naar het antwoord op die vraag, dat is kwaliteit. Het zorgdossier is daarbij voor ons een hulpmiddel, om de continuïteit van zorg te waarborgen. Geen doel op zich, maar een instrument. De persoon staat centraal.’

Gastvrij

Eten en drinken zijn belangrijke ingrediënten voor het welzijn en welbevinden van mensen, ook in de ouderenzorg. ‘We hebben er flink op ingezet om de kwaliteit van het eten te verhogen. We beschikken over een eigen keuken. Bewoners kunnen komen eten in het restaurant, of een maaltijd bezorgd krijgen op hun appartement. Op de woongroepen wordt zeven dagen per week zelf gekookt. Niet meer tussen de middag maar in de avond. Samen bepalen ze wat er gegeten wordt. Dat is ook een vorm van zelfregie. Wat is er nu fijner dan zelf bepalen wat erop tafel komt in plaats van een voor jou gekozen prak?’

Nooit klaar met kwaliteit verbeteren

De ontwikkeling die de organisatie en de medewerkers hebben doorgemaakt begint zijn vruchten af te werpen. ‘Alles begint wat meer op zijn plaats te vallen’, zegt Klaas Lindeboom. ‘Al ben je natuurlijk nooit klaar. Je moet permanent aandacht blijven houden voor ontwikkeling en groei. Ik denk dat het leer- en ontwikkelvermogen van Het Hooge Heem nu zodanig is dat we dat we dat doen. Over twee jaar ziet de wereld er weer anders uit en daar zul je steeds op moeten anticiperen.’

Door Paul van Bodengraven

Meer weten

- Lees meer over [kwaliteitstrajecten](#)
- Bekijk het [overzicht Inspiratie voor verandering](#)

tags:

[Goed bestuur](#) (23), [Kwaliteitstraject](#) (25), [Verandermanagement](#) (57)

thema's:

[Leren en verbeteren van kwaliteit](#) (334), [Persoonsgerichte zorg en ondersteuning](#) (292)