

-
-
-
-
-
-

Wat is medezeggenschap?



Visie op medezeggenschap



De cliëntenraad in een nieuw jasje



Instrumenten en methodes



Inspiratie van buiten de sector



Tips en randvoorwaarden





Inleiding

Dit is een inspiratiedocument voor leden van cliëntenraden, bestuurders, en andere geïnteresseerden die benieuwd zijn naar mogelijkheden om medezeggenschap invulling te geven in de verpleeghuiszorg. Dit document is geen blauwdruk. Mogelijk brengt het u op ideeën om de bedoeling en inhoud van medezeggenschap tot zijn recht te laten komen in een passende vorm. Deze kan in elke unieke situatie of organisatie anders zijn.

De cliëntenraad als luisterend oor

In antwoord op de vraag wat de rol is van de cliëntenraden in de kwaliteitsverbetering in de verpleeghuiszorg, zei voormalig staatssecretaris van VWS, Martin van Rijn, bij het [Landelijk Congres Cliëntenraden](#) op 9 oktober 2017 dat het in de discussie over kwaliteit van verpleeghuiszorg niet alleen over de medische kwaliteit moet gaan maar ook over kwaliteit van leven. 'Het is belangrijk om te luisteren naar de bewoners en hun familie', zei hij, 'dat is zo'n essentieel onderdeel van het leven in een instelling. De aandacht daarvoor vind ik het mooiste van wat we nu zien gebeuren in de verpleeghuiszorg en de cliëntenraden spelen hierin een ongelofelijk belangrijke rol. De bewoners en familieleden zijn de enigen die kunnen zeggen wat nodig is voor die kwaliteit van leven en de cliëntenraden vertegenwoordigen hun stem. Natuurlijk is het belangrijk dat de cliëntenraden zich ook verdiepen in ingewikkelde vraagstukken zoals beleidsdocumenten, maar de raadsleden zijn toch primair de stem van de bewoners. Loop dus rond, luister, praat met familieleden.'

- Binnen Ruimte voor verpleeghuizen zien we dat veel cliëntenraden zoekende zijn om met hun aanpak aan te kunnen blijven sluiten bij de veranderingen in de langdurige zorg. Deze veranderingen in de langdurige zorg zijn afgelopen jaren snel gegaan:
- Zorgorganisaties werken meer vraaggericht, vanuit de individuele wensen en behoeften van de cliënt. De cliënt staat daardoor steeds meer centraal. Eigen regie van cliënten is belangrijker.
 - De groep bewoners verandert. Bewoners die afgelopen jaar naar een verpleeghuis zijn verhuisd hebben een complexe zorgvraag en een deel van hen heeft een levensverwachting die gemiddeld niet langer is dan een jaar.
 - Mantelzorgers ervaren dat de belasting is toegenomen. Zij hebben niet altijd de energie om actief te zijn in een cliëntenraad.
 - Verschillende organisaties werken met zelfsturende teams waardoor meer initiatief en verantwoordelijkheid op teamniveau ligt.

Uit gesprekken met cliëntenraadsleden komen verschillende dilemma's naar voren.

- Hoe kunnen wij aansluiten bij onze achterban en hun ervaringen benutten?
- Hoe kunnen we voldoende en geschikte leden vinden?
- Hoe kunnen we onze onafhankelijkheid en onze eigen agenda bewaken? Waar zijn we wel van en waarvan niet?

Stellen we te hoge eisen aan cliëntenraadsleden?

Cliëntenraden vinden het lastig om geschikte en voldoende leden te vinden. De eisen zijn hoog. Een aantal cliëntenraden heeft hiervoor een functieprofiel opgesteld. Het is van belang dat leden:

- zich betrokken voelen,
- voldoende tijd hebben,
- communicatief vaardig zijn,
- bewust zijn van de individuele verlangens, groepsbelangen en organisatiebelangen en
- specifieke kennis hebben om op beleidsniveau een goede gesprekspartner te zijn voor bestuur.

De komende nieuwe wet over medezeggenschap speelt hierop in. Er is meer wettelijke ruimte voor andere vormen van medezeggenschap. Enkele cliëntenraden hebben hun vorm al aangepast. De meeste zijn nog op dezelfde manier georganiseerd als een aantal jaar geleden. Is deze vorm nog passend? Is het niet de tijd om met elkaar te onderzoeken hoe de collectieve belangen van cliënten beter aansluiten bij de veranderingen in de zorg? Kunnen we zeggenschap en medezeggenschap aan elkaar verbinden, zodat de wensen van bewoners worden meegenomen bij organisatievraagstukken? We dagen u uit te kijken naar nieuwe kansen en mogelijkheden die passen bij goede medezeggenschap voor uw organisatie in uw unieke situatie.

In dit document vindt u voorbeelden van organisaties die hebben deelgenomen aan het programma Ruimte voor verpleeghuizen van Waardigheid en trots en instrumenten en ideeën uit andere sectoren. Deze bestaan uit korte beschrijvingen en een link naar verdere informatie en bronbestanden.





Dit document bestaat uit zes hoofdstukken die u ook los van elkaar kunt lezen:



1. Wat is medezeggenschap met korte uitleg van de wet.



4. Instrumenten en methodes bevat verschillende voorbeelden van manieren om het cliëntperspectief op te halen, zodat zeggenschap een basis kan vormen voor medezeggenschap.



2. Visie op medezeggenschap schetst voorbeelden van enkele visies, overtuigingen en perspectieven op medezeggenschap.



5. Inspiratie van buiten de sector laat bewegingen zien van medezeggenschap, inspraak en eigenaarschap in het publieke domein en het bedrijfsleven.



3. De cliëntenraad in een nieuw jasje bevat verschillende innovatieve en meer traditionele voorbeelden van organisaties en de manier waarop zij hun medezeggenschap organiseren.



6. Tips en randvoorwaarden schetst in het kort de geleerde lessen en ervaringen van cliëntenraadsleden van deelnemende organisaties aan Waardigheid en trots



Wat is medezeggenschap?



Elke zorginstelling is verplicht om een cliëntenraad te hebben en moet deze faciliteren. Daarnaast moet het bestuur bij beslissingen rekening houden met het advies van de cliëntenraad. Dit staat in de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (Wmcz). Deze wet is in 1996 opgesteld om medezeggenschap te bevorderen. Hierdoor kregen de cliëntenraden een belangrijke positie binnen zorginstellingen.

Via de wet zijn een aantal rechten van cliëntenraden vastgelegd. Dat zijn:

- Recht op informatie
- Recht op overleg
- Recht om te adviseren
- Recht van enquête
- Bindende voordracht bestuurslid

Voortgang nieuwe wet

Sinds 2008 is de overheid bezig om de Wmcz op nieuw vorm te geven, met als doel om de cliëntenraden te bekrachtigen. Het wetsvoorstel tot wijziging van de Wmcz is in het voorjaar 2017 in de Ministerraad besproken en is aangeboden aan de Raad van State. Deze heeft zijn advies eind juni 2017 vastgesteld en naar het ministerie van VWS verstuurd. De Wmcz 2018 is op 21 dec 2017 ingediend bij de Tweede Kamer als kamerstuk 34858. Via deze [link](#) is de voortgang te volgen:

Verschillen oude en nieuwe wet

Maar wat zijn nou precies de verschillen tussen de huidige wet en de nieuwe? De belangrijkste voorstellen zijn volgens Het Netwerk Cliëntenraden in de Zorg NCZ de regeling van de advies- en instemmingsrechten, tijdige en toegankelijke informatievoorziening, het zorgbreed beschikbaar zijn van het enquêterecht en verbeterde facilitering van de cliëntenraad op het gebied van financiering, scholing en ondersteuning cliëntenraden. De minister heeft toegezegd hier met het veld nadere afspraken over te maken zodat deze punten ook geborgd worden.

Het nieuwe kwaliteitskader verpleeghuiszorg

De cliëntenraad is een belangrijke partner bij de uitvoering van het nieuwe kwaliteitskader, aldus het overlegorgaan voor landelijke cliëntenorganisaties en cliëntenraden LOC. De cliëntenraad heeft als focus de zorg voor de cliënt in lijn te brengen met de principes van het kwaliteitskader en deze te realiseren.

De belangrijkste taak voor de cliëntenraad is om te kijken of de zorg in de praktijk goed is. Krijgen bewoners wat ze nodig hebben? Houden medewerkers er rekening mee dat bewoners hun gewoonten en wensen hebben? Is de zorg veilig? Houden medewerkers rekening met de rol van de naasten van de bewoner?

De cliëntenraad kan verschillende hulpmiddelen inzetten om de bovenstaande doelen te bereiken, zoals:

- het meten van cliëntervaringen;
- het meten van veilige zorg;
- huiskamergesprekken;
- klachten bundelen;
- eigen waarnemingen in het huis.



Visie op medezeggenschap



Hoe richt je medezeggenschap zo goed mogelijk in zodat je daadwerkelijk de belangen van de bewoners behartigt? Een medezeggenschap dat zeggenschap hoog in het vaandel heeft staan? Een cliëntenraad die representatief is voor zijn cliënten? Een visie op medezeggenschap is een belangrijke sleutel om hier op een goede manier invulling aan te kunnen geven. In dit hoofdstuk zijn de visies van LOC en NCZ uitgewerkt en komen cliëntenraadvertegenwoordigers en een bestuurder aan het woord van deelnemende organisaties aan het programma Ruimte voor Verpleeghuizen van Waardigheid en trots.

Wat is er nodig voor medezeggenschap?

De samenstelling van een cliëntenraad moet in staat zijn de gemeenschappelijke belangen van cliënten te behartigen. Medezeggenschap is een belangrijke voorwaarde voor het verbeteren van de zorg, zegt Marthijn Laterveer, een van de twee coördinatoren van LOC. LOC zeggenschap in zorg is een kenniscentrum en discussieplatform voor leden van cliëntenraden in de zorg. Hoe je medezeggen-

schap organiseert, moet passen bij de zorgorganisatie, vindt Laterveer. Niet alleen een cliëntenraad helpt daarbij, zegt hij, maar alle actoren die bij een zorgorganisatie zijn betrokken. “Van zorgkantoor tot raad van toezicht, medewerkers en cliënten. Wat goede zorg is, overstijgt wat mij betreft de traditionele belangen van een organisatie; het belang van degenen om wie het gaat moet voorop staan.”

Het LOC heeft een visie op zorg ontwikkeld die zij ‘waarde-volle zorg’ noemen. Ieder mens is uniek en heeft eigen waarden. Ook de relatie die er tussen mensen bestaat, is uniek, zo ook de relatie tussen het individu en degene die zorg levert. Individuen met dezelfde kenmerken en dezelfde problematiek kunnen toch iets heel anders nodig hebben om ieder leven waardevol te maken.

Kwaliteit van zorg wordt bereikt, waar er ruimte is om die unieke behoeften en waarden te bespreken. Dit gebeurt in de relatie tussen het individu en degene die zorg levert. In de keuzes die de organisatie maakt, hoort dit gesprek telkens het uitgangspunt te zijn.

De gehele visie heeft het LOC beschreven in het boekje Waarde-volle zorg. Zij hebben hiervoor veel gesprekken met cliënten(raden), naasten van cliënten en mensen werkzaam in onder meer zorg en welzijn gevoerd.



Het NCZ ziet cliëntenraden als gelijkwaardige gesprekspartners in relatie tot cliëntenbelangen, voor alle voor de zorg relevante belanghebbenden. Ook NCZ vindt ‘de menselijke maat’ in de zorg bepalend voor de kwaliteit. De kwaliteit wordt gezien en gemeten aan de hand van de beleving van de cliënt. De kwaliteit wordt gedefinieerd aan de hand van de door NCZ ontwikkelde BASS-formule, die staat voor Bejegening, Aandacht, Service en Sfeer. Wat dat betekent?

- Bejegening: een gelijkwaardige en vriendelijke benadering van de cliënt.
- Aandacht: bewustzijn van de cliënt als mens; oprechte betrokkenheid.
- Service/Sfeer: een servicegerichte omgeving waar binnen een positieve en respectvolle houding ten opzichte van de cliënt bestaat.





Visie op medezeggenschap



Visionairen uit de praktijk

Bestuurders en leden van cliëntenraden hebben vaak een uitgesproken mening over wat medezeggenschap is. Peter Beijers, bestuurder van zorgorganisatie Laverhof bijvoorbeeld. Het motto van Laverhof is 'Leven als thuis'. 'Thuis' impliceert dat de bewoners het voor het zeggen hebben, het is immers hun huis, en de professionals zijn er te gast en in dienst van de bewoners. In de verpleeghuiszorg zeggen we wel 'onze bewoners', maar dat is eigenlijk niet juist, vindt Beijers. Dat zou immers veronderstellen dat management, professionals en ook raad van toezicht met elkaar de zeggenschap hebben over de bewoners. Alsof zij met elkaar een soort eigenaarschap over de bewoners uitoefenen.

Wat Beijers betreft is de opdeling van zeggenschap en medezeggenschap dan ook achterhaald. "Spreeken over zeggenschap en medezeggenschap is een fundamenteel verkeerde manier om tegen de zorgorganisatie aan te kijken. Alsof wij, de professionals met elkaar, bepalen wat er gebeurt: zeggenschap, en de bewoners ook wat in de melk hebben te brokkelen: medezeggenschap. Bewoners mogen 'mede' praten, alsof het een gunst is die je vormgeeft in de formele bevoegdheden van een OR en een CR." Lees ook het artikel: Peter Beijers (Laverhof): ['De bestaande governance heeft zijn langste tijd gehad'](#).

Centraal cliëntenplatform én familieraden op locatie bij ZZG Zorggroep

Rob van den Bogaard is voorzitter van twee van de drie gebiedsraden van ZZG Zorggroep, de drie cliëntenraden van de organisatie. ZZG Zorggroep kent verschillende niveaus van cliëntenvertegenwoordiging. Zowel een niveau hoger dan de gebiedsraden: een centraal cliëntenplatform, als een niveau lager: familieraden op elke locatie.

De organisatie heeft aldus een verdeling gemaakt tussen aan de ene kant welzijnsonderwerpen die op de locaties spelen en bespreekbaar zijn in de familieraad. Aan de andere kant meer beleidsmatige onderwerpen die naar de gebiedsraden en het centrale cliëntenplatform worden getild. Maar daarmee is de medezeggenschap nog steeds niet goed geregeld, vindt Van den Bogaard. "In essentie moet je de vraag beantwoorden waaraan medezeggenschap moet voldoen. Of: wanneer aan de voorwaarde van medezeggenschap is voldaan. Is dat als mensen hun mening kunnen geven over het eten? Of wil je dat zij ook gemakkelijk hun mening kunnen geven over de jaarrekening van de organisatie?"

'Een bepaalde vorm is nodig. Iets tussen los zand en een vormvaste structuur in. Daar moeten we vervolgens goede mensen bij zoeken. Dat is de kunst.' van den Bogaard, CR –lid ZZG Zorggroep

Tweespraak

ZZG Zorggroep experimenteert met verschillende vormen van medezeggenschap, zoals panel- en partnerprojecten, waarbij lokaal, dus bij de huizen zelf, gesprekken plaatsvinden. Ook maakt de organisatie gebruik van Tweespraak: een methode waarmee klanten anoniem hun bevindingen kunnen delen. Van den Bogaard: "We zijn nu bezig om te zien of we met al die bevindingen op beleidsmatig niveau wat kunnen. Dan overbruggen we die kloof tussen medezeggenschap op de locaties en centraal." [Lees het artikel Medezeggenschap: de zoektocht van ZZG Zorggroep.](#)





'Een bepaalde vorm is nodig. Iets tussen los zand en een vormvaste structuur in. Daar moeten we vervolgens goede mensen bij zoeken. Dat is de kunst.' van den Bogaard, CR –lid ZZG Zorggroep



Visie op medezeggenschap

Gelijkwaardigheid bij King Arthur Groep

Bij de King Arthur Groep, een zorgorganisatie in Hilversum, is gelijkwaardigheid tussen alle verschillende actoren van de organisatie het uitgangspunt. Of je nu een bewoner, een naaste, een vrijwilliger, een zorgmedewerker, een bestuurder bent of in de raad van toezicht zit. Iedereen doet ertoe, dus iedereen heeft altijd inspraak en kan voorstellen doen voor verbeteringen zowel op locatie als op organisatie-niveau. Iedereen mag en kan meebeslissen en die beslissingen zijn bindend. Een officieel medezeggenschapinstituut als de cliëntenraad heeft de King Arthur Groep daarom ook niet nodig. De lijnen zijn kort, mensen kennen elkaar goed en de zeggenschap is transparant. Medewerker Mylene Höhle legt uit hoe dat in de praktijk gaat. "Je mag hier je talenten gebruiken en zijn wie je bent." Zo kan iedereen ideeën inbrengen om de zorg te verbeteren. We gaan met elkaar in dialoog tot er consent is bereikt." De aanpak die ze hiervoor hanteren heet: de Ronde Tafel methodiek. In hoofdstuk 3.5 wordt de aanpak uitgelegd. De dialoog is een van de uitgangspunten van de organisatie, naast het denken in mogelijkheden, de mens zien, een betrouwbare partner zijn en iedereen welkom laten zijn. Het uiteindelijke doel is altijd het goede doen voor de bewoner. [Lees meer over medezeggenschap bij de King Arthur Groep.](#)



Ad Westerhuis mantelzorger en vrijwilliger bij King Arthur Groep vertelt wat werkelijke zeggenschap voor hem betekent.





De cliëntenraad in een nieuw jasje



De afgelopen jaren heeft de verpleeghuiszorg niet stilgezeten, evenmin als de cliëntenraden. Er is veel veranderd, van wetgeving tot de cliënten zelf. Formele cliëntenraden bevinden zich in een spagaat tussen professionaliteit en representativiteit en dreigen op beide fronten te kort te schieten. De gebruikelijke reflex, sterker professionaliseren om zo de invloed te vergroten, kan ongewild een grotere afstand creëren tot de achterban. De kracht van de cliëntenraad ligt nu juist in hun inbreng op basis van ervaringskennis, aldus het Verwey-Jonker Instituut (2015) in het rapport [“Medezeggenschap op maat”](#).

Maar hoe ga je als cliëntenraad om met die spagaat, terwijl je met hart en ziel het beste wil voor de cliënten? Een aantal organisaties die deelnemen aan Ruimte voor verpleeghuizen, onderdeel van Waardigheid en trots, is hiermee aan de slag gegaan. Zij zijn op zoek gegaan naar andere manieren om medezeggenschap te organiseren, die past bij hun visie en cultuur. De volgende voorbeelden dienen ter inspiratie.

Opella: thuisraden en een platformoverleg

Opella is in 2013 afgestapt van een cliëntenraad per locatie met daarnaast een centrale cliëntenraad. Nu is er één (centrale) cliëntenraad (nieuwe stijl) en daarnaast op alle locaties verschillende thuisraden. Iedere twee huisjes met acht cliënten heeft één thuisraad. Elke woongroep heeft zijn eigen thuisraad, op dit moment zijn er 22 raden actief, deze thuisraden nemen beslissingen over gezamenlijke belangen van de woongroep. Zij bespreken onderwerpen als voeding, veiligheid, gezondheid en hygiëne, geestelijke verzorging, maatschappelijke bijstand en recreatiemogelijkheden en ontspanning. Hierdoor weet Opella wat er speelt op de afdelingen.

CCR onder de loep

Al in 2012 besloot Opella de zorg werkelijk vanuit het perspectief van de klant vorm te geven. Vier jaar later presenteerde Opella een wijze van belangenbehartiging die aansluit bij deze besturingsfilosofie. Geeske Telgen, de voorzitter van de Centrale Cliëntenraad vertelt over hun zoektocht naar een medezeggenschapsstructuur die recht doet aan de belangen van individuele klanten en groepen en past bij de huidige zorg en samenleving. ‘Het is zeker niet van de ene op de andere dag gegaan,’ vertelt Geeske Telgen. ‘De klassieke structuur van medezeggenschap met lokale cliëntenraden en een centrale raad (CCR) sloot niet langer aan. Voor dagelijkse afwegingen moet een klant zelf keuzes kunnen maken en hoort zeggenschap zo laag mogelijk in de orga-

nisatie.’ Door de noodzakelijke verandering van de medezeggenschap goed onderbouwd en planmatig aan te pakken slaagde Opella erin om te vernieuwen. De eerste stap was het op orde brengen van de CCR. De ‘oude’ CCR bestond uitsluitend uit leden met intramurale betrokkenheid terwijl zo’n 80% van de klanten van Opella thuis ondersteuning kreeg. ‘Dat moest anders,’ zegt Telgen. Door de CCR uit te breiden met onafhankelijke deskundige leden én met leden die de groep extramuraal cliënten vertegenwoordigden werd de representativiteit en deskundigheid van de CCR versterkt. Ook kwamen er heldere eisen ten aanzien van bijvoorbeeld netwerk, verbindingskracht en specifieke kennis voor nieuwe leden van de CCR. En de samenstelling van de raad moest aansluiten bij het belang van de verschillende financieringsstromen voor Opella: Wmo, Wlz en Zvw. Een externe adviseur hielp hen bij deze eerste stap.

Analyse medezeggenschap

Telgen maakte een sterkte-zwakteanalyse die onder meer liet zien dat het de lokale raden ontbrak aan jaarplannen, activiteitenplannen en begrotingen. Ook miste goed doordachte communicatie en een herkenbare procesmatige aanpak. In dezelfde periode analyseerde Telgen een analyse van alle agendapunten van alle lokale raden over 2013 en 2014. ‘Een enorme klus,’ zegt Telgen, ‘maar een die veel betekende voor de onderbouwing van de vernieuwing. De analyse gaf ons antwoord op vragen als: Hoe komen punten op de agenda? Worden ze





De cliëntenraad in een nieuw jasje

ingebracht door leden, de directie, het zorgmanagement? Wat wordt er mee gedaan? Maar liefst 72% van alle agendapunten betrof mededelingen,' vertelt de voorzitter. 'Dat maakte van de medezeggenschap een soort lokaal krantje, een communicatiekanaal.' Het beeld dat de analyse gaf was dat de formele taak zeer beperkt was en dat de lokale raad vooral fungeerde voor contact en vragen. CCR en bestuur besloten om een pilot te organiseren op één locatie. Het doel van de pilot was om uit te proberen of een nieuwe vorm van medezeggenschap beter zou passen bij de nieuwe besturingsfilosofie van Opella. De nieuwe overlegvorm kreeg de naam 'thuisraad': een gremium waarin cliënten en naasten samen met zorgmedewerkers en vrijwilligers beslissen over zaken als daginrichting, de inzet van medewerkers, omgangsvormen en veiligheid.

Uitrol

Na een jaar bleek uit een enquête onder familieleden op de pilotlocatie dat men door wilde met de nieuwe vorm. Inmiddels is het concept met thuisraden uitgerold in praktisch heel Opella. De thuisraden worden geholpen door een onafhankelijke zelfstandige coach. Er zijn spelregels ontwikkeld die voor iedere thuisraad gelden. Men bepaalt zelf zaken als frequentie van overleg en wijze van vastlegging. 'Met elkaar en begeleid door de onafhankelijke coach hebben we spelregels gemaakt voor de thuisraden en de CCR die over anderhalf jaar geëvalueerd zullen worden,' vertelt Telgen over de uitrol. 'Gezamenlijk houden we een

vinger aan de pols door een vast overleg tussen de coach, de voorzitter CCR, de bestuurder en een jurist. De belangrijkste gespreksonderwerpen daarbij zijn: Loopt het? Wat komt men tegen?' Om goed ruggenspraak te hebben met de thuiswonende klant zoekt de CCR aansluiting bij wijkbijeenkomsten. Voor zaken die meerdere thuisraden betreffen is gekozen voor het instellen van een zogenaamd 'platform-beraad'. Dit platform wordt ad hoc ingezet bij specifieke adviesvragen of onderwerpen met een Opellabreed karakter. Via de CCR blijven klanten ook invloed uitoefenen op het organisatiebrede beleid van Opella. De CCR is gesprekspartner van de Raad van Bestuur en adviseert het bestuur gevraagd en ongevraagd zoals wettelijk is vastgelegd.

Eindpunt van een beweging

Geeske Telgen realiseert zich dat veel organisaties worstelen met de medezeggenschap in het licht van alle wettelijke veranderingen. 'Maar wij zien de wettelijke veranderingen niet als vertrekpunt maar als eindpunt van een beweging die we hebben ervaren.' Natuurlijk is de verandering ook voor hen een proces. 'Met name het echt vanuit een klant denken. Ook wij neigen ernaar om in ons contact met klanten de oplossing kant en klaar te willen geven, terwijl we met de achterban in dialoog moeten gaan: 'Hoe kunnen we dit vraagstuk op basis van gelijkwaardigheid optimaal aanpakken?'

[Lees het artikel Medezeggenschap van cliënt bij Opella: 'We krijgen nu veel meer mee van wat er speelt'](#)





De cliëntenraad in een nieuw jasje

Volckaert: eigenaarschap door cliënten in het MT op te nemen

Volckaert neemt eigenaarschap erg serieus. Zo serieus zelfs dat zij het managementteam met vier mensen hebben uitgebreid; twee cliënten en twee medewerkers uit de directe zorgverlening. Deze mensen worden de 'kwartiermakers' van Volckaert genoemd. Twintig 'gidsen' ondersteunen hen en voorzien hen van de juiste informatie. De gidsen zijn er, om te signaleren wat goed gaat en wat wellicht verbetering behoeft. Er zijn gidsen op iedere afdeling, van therapeuten tot verzorgenden en van ICT'ers tot schoonmakers. Het kwartiermakers-overleg is door de raad van bestuur ingesteld om vorm en inhoud te geven aan de participatie van alle geledingen binnen Volckaert. Het idee is dat het overleg bijdraagt aan het ervaren van eigenaarschap van alle mensen die betrokken zijn bij Volckaert. Het overleg vervangt de MT-vergadering van vroeger en dat is bijzonder. Het is daarmee niet een nieuw orgaan dat ingesteld is, zoals de cliëntenraad. Het is een orgaan dat direct invloed heeft en aan de knoppen draait, een andere manier om zeggenschap vorm te geven.

Andere dynamiek

Volckaert geeft aan dat de dynamiek van overleg verandert nu cliënten en zorgmedewerkers aan tafel zitten; het gaat over wat zij wensen en wat er voor hen toe doet. De kwartiermakers komen elke maand bij elkaar met het MT voor het kwartiermakersoverleg. Een keer per kwartaal is er een

vergadering en dan bespreken de kwartiermakers van alles. De kwartiermakers geven aan dat zij de vergaderingen leuk vinden, ze hebben het gevoel dat de organisatie echt naar ze luistert en dat het MT daadwerkelijk iets met de input doet. Het geeft de kwartiermakers meer inzicht in hoe de zorgorganisatie werkt. Ze zien, welke facetten allemaal meespelen in het besturen van een zorgorganisatie. Waar ze voorheen alleen de uitkomsten van besluiten meekregen, krijgen ze nu de context erbij. Dit zorgt voor meer waardering en lof voor de bestuurders en de keuzes die zij moeten maken. De kwartiermakers worden gevraagd voor deze functie, omdat zij hier ook lichamelijk en geestelijk toe in staat moeten zijn. Vanwege de belasting wisselen de kwartiermakers ook regelmatig.

Daarnaast heeft iedere locatie van Volckaert een eigen cliëntenraad. De leden van deze raden vormen een goede afspiegeling van bewoners van de locaties. Zowel cliënten als vertegenwoordigers van cliënten zijn lid. Cliëntenraden denken mee over het beleid van Volckaert, maar ook over hele praktische en dagelijkse dingen. Denk aan maaltijden, veiligheid, kwaliteit van de zorg, dagbesteding en activiteiten. Ook bij het benoemen van een leidinggevende speelt de cliëntenraad een belangrijke rol. De cliëntenraad heeft altijd het gemeenschappelijke belang van cliënten voor ogen. [Lees het interview met Marja Kleijn: 'Door het kwartiermakersoverleg begrijp ik de context waarin besluiten worden genomen, zoveel beter'](#)



Bekijk het filmpje met Marja Kleijn.





De cliëntenraad in een nieuw jasje

Wilgaerden: cliëntencommissies beslissen mee op de locaties

Wilgaerden heeft sinds 2016 een nieuwe medezeggenschapstructuur. Er is één overkoepelende cliëntenraad met daaronder zestien cliëntencommissies, één op elke locatie. Die commissies hebben een belangrijke taak. Zij zijn de ogen en oren op een locatie. Samen met de teamcoach geven zij invulling aan de verschillende thema's van het kwaliteitskader, zodat persoonsgerichte zorg en welzijn op de werkvloer in de genen komen. Hoe dat er precies uit komt te zien verschilt per locatie, want geen enkele locatie is hetzelfde. De cliëntenraad bestaat uit acht leden. Ieder lid is nu aanspreekpunt voor twee locaties. De cliëntencommissies zijn de belangrijkste partners in de medezeggenschap met de teams en staan daarom bovenaan in de vernieuwde organisatiestructuur. Wilgaerden heeft inmiddels ook een vrijwilligersraad gerealiseerd, die samenwerkt met de cliëntenraad en de Ondernemingsraad.

Een grote verandering is de invoering van het clusteroverleg. Dankzij dit clusteroverleg zijn een nieuwe samenwerkingsovereenkomst en werkafspraken ingevoerd. Zij hadden hiervoor de functie van clustermanager in het leven geroepen, welke inmiddels alweer aan het verdwijnen is. De Wilgaerden is op zoek naar een nieuwe manier om de communicatie tussen het clusteroverleg en de centrale cliëntenraad te stroomlijnen. De centrale cliëntenraad functioneert als kritische partner van de bestuurder op strategisch tactisch niveau. Dat vereist veel van de

voorzitter en leden en daarom zijn nieuwe profielen ontwikkeld. In het verbeterplan over medezeggenschap van Wilgaerden vertellen zij meer over hun beoogde aanpak.

Wim van Hilten, voorzitter cliëntenraad aan het woord: Zie het als een groeiproces

Natuurlijk ondersteunt de cliëntenraad de cliëntencommissies. Over de vertaling van het kwaliteitskader hebben wij afspraken gemaakt met de bestuurder. Deze staan in een basisdocument, waarmee de cliëntencommissies aan de slag kunnen. Dat is een groeiproces hoor. Zo is het intramuraal bijvoorbeeld best moeilijk om een goede cliëntencommissie samen te stellen. Mensen overlijden of trekken zich terug. Als het niet lukt kunnen we een mantelzorger of vrijwilliger uit het cliëntensysteem vragen. Ook rijst de vraag of de cliëntencommissies scholing nodig hebben. En zo ja, welke scholing en op welk niveau? We hebben het afgelopen jaar geëvalueerd en daar kwamen twee verbeteringen uit:

- Cliëntencommissies moeten weten dat ze altijd rugdekking hebben van een lid van de cliëntenraad. Onze cliëntenraad bestaat uit acht leden. Ieder lid is nu aanspreekpunt voor twee locaties.
- Cliëntencommissies hoeven niet te notuleren, daarvoor zorgt het bestuurssecretariaat.

Met andere woorden: wij nemen de cliëntencommissies de lastige dingen zo veel mogelijk uit handen. Zodat ze kunnen functioneren en samen met

de medewerkers, welzijn een mooie plek binnen de zorg kunnen geven. Lees hier meer.

Zorgcentra Meerlanden: cliënten- en familieraad

Bij Zorgcentra Meerlanden is de medezeggenschap als volgt georganiseerd. Zij hebben per locatie een cliënten- en familieraad die bestaat uit zeven personen. De naam cliënten- en familieraad is gekozen, omdat een familielid een cliënt met PG-problematiek kan vertegenwoordigen in de raad. De lokale raad behartigt de belangen van de cliënten en hun directe relaties op locatieniveau. Een afvaardiging van elke lokale Raad is vertegenwoordigd in de Centrale Cliënten- en Familieraad (de CCFR). De lokale raad luistert naar de wensen van de cliënten en stelt deze aan de orde.

De Centrale Cliënten- en familieraad bestaat uit zeven personen. Dat betreft een externe en onafhankelijke voorzitter en van elke lokale cliënten- en familieraad twee leden. De raden werken onafhankelijk van de directie. De raad nodigt soms een medewerker uit voor overleg en geeft gevraagd en ongevraagd advies aan de directie. De bestuurder van Zorgcentra Meerlanden vraagt de centrale cliënten- en familieraad om advies bij grote zaken. Bijvoorbeeld beleidsplannen ten aanzien van kwaliteit (kwaliteitskader), ontwikkelplannen (verbetersteams, leerplein, vitaliteit en bewegen) en wijzigingen in het voedingsconcept, receptietijden en waskostenregeling, maar ook de besteding van extra middelen, de begroting en de jaarrekening. Zorgcentra Meerlanden heeft drie locaties en de





De cliëntenraad in een nieuw jasje

cliënten- en familieraad is heel tevreden met de huidige vorm. De cliëntenraad is zeer betrokken bij de organisatie neemt diverse initiatieven, zoals het organiseren van de Alzheimercafé's, de aanschaf van een tovertafel, braintrainer en een videofiets en ze onderhouden contacten met de wijken. Meer hierover is te lezen in het [verslag](#).

Daarnaast is op initiatief van de CCFR de Staalkaart kwaliteit van leven ontwikkeld.

De 'Staalkaart' heeft de vorm van een levensboom die aspecten van het wonen en de zorg in een verpleeghuis bestrijkt. De ervaringen met de zorg van een cliënt worden zo inzichtelijk gemaakt. Het voordeel is dat Meerlanden samen met cliënt en mantelzorg gelijk de zorg kan gaan verbeteren. Aan de hand van de 'Staalkaart' komt een gesprek op gang en ontstaan de verbeterpunten. Niet alleen

Meerlanden zelf maar ook de cliënt en familieleden helpen mee aan het doorvoeren van verbeteringen. Iedereen neemt acties om te verbeteren en wordt zo mede-eigenaar van de kwaliteit die ze zelf hebben omschreven.

King Arthur Groep: De ronde tafelmethode

King Arthur Groep heeft de Ronde Tafel Methodiek ontwikkeld. Net als bij koning Arthur mag aan deze Ronde Tafel iedereen plaats nemen, is iedereen gelijkwaardig, is niemand belangrijker en wordt iedereen gehoord.

Deelname is vrijwillig, de deelnemers kunnen dus wisselen. De bijeenkomst is altijd op een vast moment en duurt één uur. Het overleg duurt precies een uur, niet langer en overgebleven voorstellen worden meegenomen naar de volgende keer. Iedereen mag een week van tevoren zijn voorstel indienen. Dit voorstel hangt op de overdrachtsplek en wordt rondgemaild, het voorstel is maximaal één A4-tje en bestaat uit een beschrijving, argumenten, wat is nodig en meer. Ben je er niet? Dan wordt het besluit zonder jou genomen. Na twee maanden wordt het besluit geëvalueerd. Als het besluit bevalt wordt er een vaste afspraak van gemaakt.

De methode is relatief eenvoudig toe te passen en erg effectief. Door discussie over de stelling en luisteren naar de meningen en inzichten van anderen kan nieuw inzicht worden gecreëerd en kom je tot oplossingen. Het beleid van de organisatie komt

op deze manier tot stand. Omdat iedereen de kans krijgt een voorstel in te dienen, mee te praten en mee te beslissen en er naar iedereen gelijkwaardig geluisterd wordt, hebben de genomen besluiten veel draagvlak. Het kan zonder leidinggevenden worden toegepast. De gespreksleider is een aanwezige die op dat moment de rol op zich wil nemen, dat kan zowel een cliënt, een familielid of een medewerker zijn. De ideeën en kwaliteiten van alle betrokkenen bij de organisatie worden zo beter benut.

[Lees meer over de Ronde Tafel van de King Arthur Groep](#)

Sensire: Verschillende klantlijnen voor een brede doelgroep

Sensire is een zorgorganisatie in de Achterhoek, die zowel ouderenzorg als jeugdgezondheidszorg aanbiedt. Zij hebben hierdoor een opsplitsing van de cliëntenraden, verspreid over drie doelgroepen. Sensire noemt deze doelgroepen 'klantlijnen'. De klantlijnen zijn: Wonen met zorg, Wijkzorg en Yunio (jeugdgezondheidszorg).

De centrale cliëntenraad bestaat uit een onafhankelijke voorzitter en vanuit elke klantlijn een voorzitter en een lid. De centrale cliëntenraad komt ongeveer vijf keer per jaar bij elkaar. De centrale cliëntenraad houdt zich bezig met activiteiten die betrekking hebben op heel Sensire, zoals de strategie, de begroting, de jaarrekening en de klachtenstructuur. Zij zijn de gesprekspartner van de raad van bestuur.





De cliëntenraad in een nieuw jasje

Raden en groepen

Om de zeggenschap goed te regelen heeft elke klantlijn zijn eigen raden. Voor Wonen met zorg zijn er de bewonersraden en voor Wijkzorg de wijkraden. Onderwerpen die betrekking hebben op de locatie worden in de bewonersraad besproken. Onderwerpen die overstijgend zijn en dus betrekking hebben op meerdere locaties worden in de cliëntenraad Wonen met zorg behandeld.

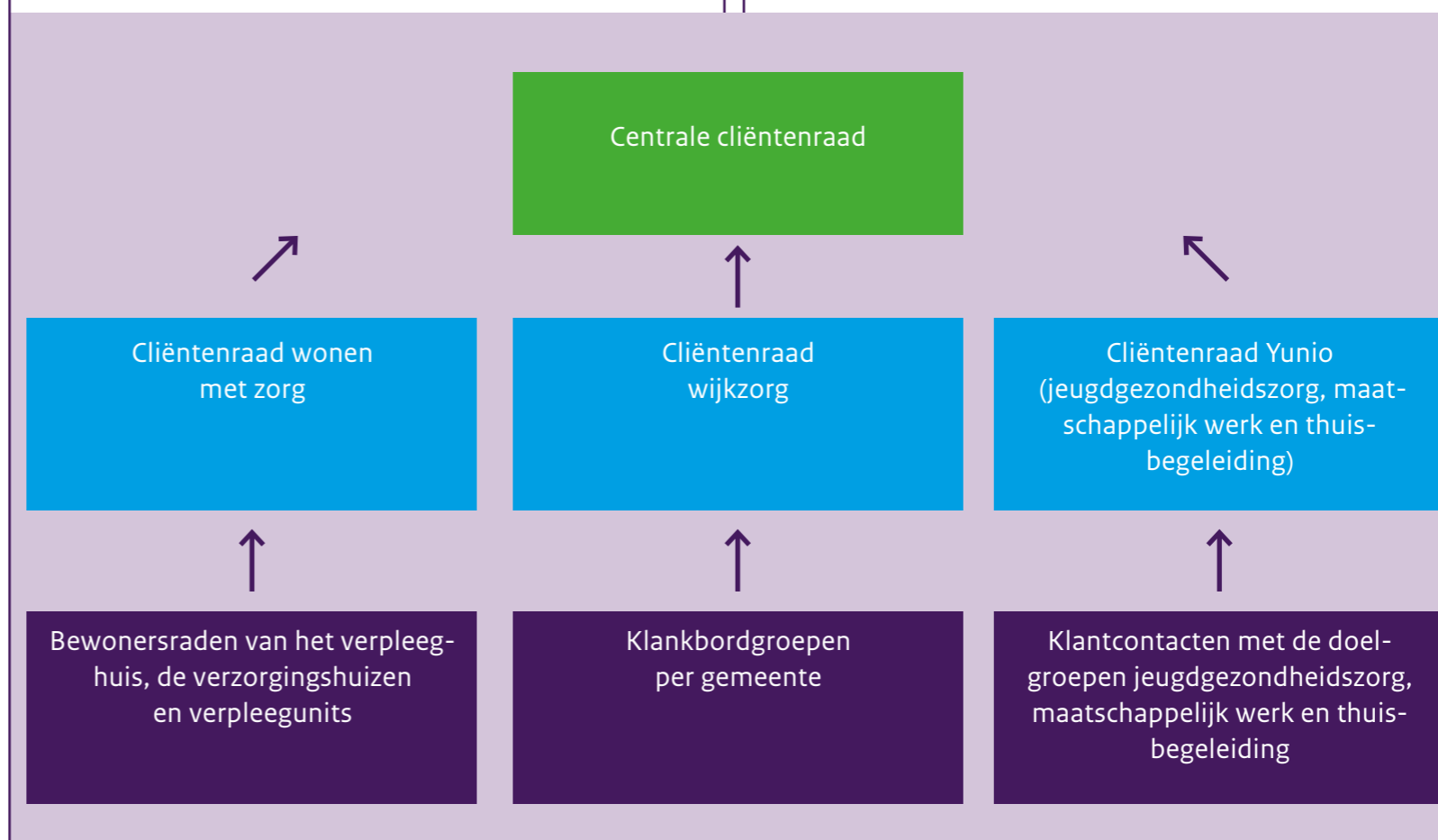
Omdat medezeggenschap altijd in beweging is, blijft Sensire meebewegen. Zo hebben zij onlangs besloten om de bewonersraden te vervangen door de familieraden. Dat lijkt geen groot verschil, maar blijkt het in de uitvoering wel te zijn. Veel leden van de bewonersraad zaten hier vaak al jaren in en leverde weinig input. Om de zeggenschap over het dagelijks leven en wonen bij bewoners en familie te leggen is de oude bewonersraad opgeheven en vormen nu de contactpersonen van de bewoners de familieraad. Dit is vorm gegeven vanuit de visie dat het huis echt van de cliënt wordt, hierbij rekening houdend met de geldende kaders en het budget. Sensire neemt drie jaar de tijd om met deze vorm van medezeggenschap te oefenen. Ze beginnen klein, dus per locatie, maar breiden langzaam uit.

Familieraden

De familieraden hebben een verplichtend karakter en er mogen alleen bewoners en hun familieleden aan deelnemen. Deze raden mogen beslissingen nemen over zaken die spelen op de afdeling van

hun familielid. Zij mogen bijvoorbeeld meedenken over het nieuwe meubilair, maar proberen er ook voor te zorgen dat de afdeling meer als een thuis gaat voelen. Daarnaast kunnen families elkaar sneller vinden en daardoor elkaar ook ondersteunen in de zorg voor hun naaste op de afdeling.

Voor de cliëntenraad ligt de uitdaging nu in het vinden van een goede modus waarin de familie zeggenschap heeft over de locatie maar ook, zonder een directe vertegenwoordiger af te willen vaardigen, de verbinding houdt met de cliëntenraad Wonen met zorg. [Meer info](#) over de aanpak van Sensire is hier te lezen.





De cliëntenraad in een nieuw jasje

Sensire: van regels naar behoud van relaties

Naast Ruimte voor verpleeghuizen is Sensire een van de vier kerndeelnemers in de Radicale vernieuwingsbeweging 'van regels naar relaties' in de verpleeghuiszorg. 'We bekijken vernieuwing door de ogen van de bewoners, familie en het dorp en bedenken sámen wat mogelijk is', vertelt Marleen van der Sijs, manager wonen met zorg bij Sensire. Locatie De Heikant in Wehl is een kleinschalige woonvorm voor mensen met dementie. 'We maken dit het huis van de bewoner. Een 'Heikanteling' waarbij de zeggenschap over het dagelijks leven wordt overgedragen aan de bewoner én zijn familie', legt Van der Sijs uit. 'Deze ontwikkeling zetten we voort op onze locatie Lindenhof in Vorden. We gaan ontdekken welke regels minimaal nodig zijn om op een andere manier vorm te geven aan verpleeghuiszorg en het wonen van de bewoners. We nemen niet slechts één aspect onder de loep, maar meerdere aspecten. Denk aan het zorgdossier, wonen zoals men thuis gewend was en vanzelfsprekende voortzetting van actieve betrokkenheid van familie en andere relaties in het dorp. We bekijken dit door de ogen van de bewoners. We gebruiken geen vragenlijsten, maar gaan met de bewoner sámen bedenken welke zorg en ondersteuning nodig en gewenst is. De continue dialoog is een belangrijk onderdeel van onze veranderaanpak.'

Sensire organiseert bijeenkomsten met de naasten van de bewoner om te achterhalen wat hun ervaring is met de zorg, het dagelijks leven en het wonen bij Sensire. 'We zijn zo op zoek naar de 'leefwensen' van de bewoner via de naaste, omdat deze goed weet wat nodig is. Dat pakken we op een laagdrempelige manier aan. Bijvoorbeeld met spiegelgesprekken.' Daarin zijn familieleden aan het woord en zijn de zorgmedewerkers de toehoorders. De output van deze bijeenkomsten is de basis voor de nieuwe manier van wonen en werken. Bij De Heikant heeft familie veertig veranderonderwerpen benoemd die nu worden doorgevoerd. Het kantoor van het zorgteam is omgevormd tot vijfde huiskamer, familie, vrijwilligers en medewerkers participeren in activiteiten voor bewoners en er is een telefonisch spreekuur van de specialist ouderengeneeskunde ingesteld.

Een uitdagende vernieuwing is dat Sensire van een gesloten woning naar een dorps huis gaat. En de deur staat open. Van regels naar behoud van relaties, met familie én het dorp. Vanuit de Lindenhof haalt Sensire in het dorp veranderonderwerpen op met bijvoorbeeld gemeente, woningbouwcorporatie, huisartsen, middenstand en wijkverpleegkundigen. Uitdagingen bij deze verandering zijn de benodigde cultuuromslag en het dragen van een gezamenlijke verantwoordelijkheid als samenleving. De bewoner van de Lindenhof blijft burger van Vorden. [Lees hier meer](#).





De cliëntenraad in een nieuw jasje

Zorgboogextra: Medezeggenschap in een coöperatie

Ledenorganisatie Zorgboogextra is een zelfstandige coöperatie. Zorgboogextra staat voor ledenvoordeel en ledenbetrokkenheid. Zorgboogextra biedt haar leden aanvullende diensten en activiteiten op het gebied van wonen, welzijn en zorg (ledenvoordeel). Ledenbetrokkenheid organiseert Zorgboogextra door middel van een ledenraad. De ledenraad is een belangrijke schakel tussen de leden en de Zorgboog. De ledenraad vertegenwoordigt de belangen van alle leden, fungeert als klankbord voor de raad van bestuur en adviseert over de kwaliteit van de dienstverlening.

De Zorgboog uit Brabant biedt een breed palet aan diensten aan; van het consultatiebureau tot aan het hospice. Vanwege deze brede doelgroep zijn zij op zoek gegaan naar een nieuwe manier van medezeggenschap. Zorgboogextra komt voort uit de oude kruisvereniging, deze verenigingen hielden zich vroeger bezig met de zorg voor zieken en gewonden en met de preventie van ziektes. Deze kruisvereniging ging steeds minder diensten leveren, terwijl mensen wel lid bleven. De Zorgboog heeft daarom de kruisvereniging nieuw leven ingeblazen, en met succes. Zij hebben van een oude kruisvereniging een zelfstandige coöperatie gemaakt die invloed uit kan oefenen op het beleid van de Zorgboog. De coöperatie heet Zorgboogextra en heeft bijna 21.000 leden. Deze leden omvatten alle doelgroepen in de regio, jong, oud, zorgbehoevend of zonder zorg-

vraag. Door lid te worden van de coöperatie kan je invloed uitoefenen op het beleid van de Zorgboog, maar hebt ook recht op diensten die vanuit de coöperatie worden aangeboden.

Uit deze 21.000 leden kiezen zij negentien leden voor in de ledenraad als hun vertegenwoordigers. De ledenraad is een belangrijke schakel tussen de leden en de Zorgboog. Om te komen tot een goede afspiegeling van alle leden en cliënten vinden zij het belangrijk dat alle doelgroepen, oftewel generaties, vertegenwoordigd zijn in de raad. De ledenraad be vraagt hun leden incidenteel over diverse onderwerpen. Daarmee maken ze meer leden betrokken dan alleen de negentien leden van de ledenraad. De input van de leden wordt onder andere gebruikt om het ledenaanbod te bepalen, maar ook om aandachtspunten mee te geven aan de landelijke politiek.

Daarnaast zijn er ook ledenraden en cliëntoverleg op locatie, waarmee zij leden, cliënten en familie actief betrekken. Want alleen als de leden weten wat er leeft onder de leden en cliënten kunnen zij hen de best mogelijke zorg en ondersteuning bieden.

[Meer info](#) over Zorgboog Extra is hier te vinden.





Instrumenten en methodes



Er is een wisselend beeld met betrekking tot het functioneren van de cliëntenraden, beschrijft het Verweij Jonker instituut in het rapport Medezeggenschap op maat, van 2015. De onderzoekers zien dat informeel overleg over de kwaliteit van zorg wint aan belang. Daardoor ligt er volgens hen een rol voor de cliëntenraden om verbinding en wisselwerking tot stand te brengen in het kader van medezeggenschap en zeggenschap.

Inzicht krijgen in het cliëntperspectief, kijken en denken vanuit de belevingswereld van de cliënt, is een vraag die op het bordje van de cliëntenraadsleden ligt. Dat is niet makkelijk. Toch is het nodig om zeggenschap (Van Dale: recht om mede te beslissen) en medezeggenschap (Van Dale: recht op inspraak) te verbinden. Wij noemen hier een aantal methodes en instrumenten die erbij helpen. Ook in andere kennisdocumenten van Waardigheid en trots zijn deze terug te vinden, zoals “Communiceren met familie” of “ken je cliënt”. Bedoeling hiervan is om te laten zien

dat u niet zelf het wiel hoeft uit te vinden om de belangen, behoeften en wensen van de cliënten boven water te krijgen. Er zijn al veel methodes bekend die zeggenschap inzichtelijk maken. Ze hebben verschillende doelen. U vindt hier voorbeelden vanuit verschillende invalshoeken.

KwaliteitWijzer

Een andere uitgebreidere website gaat over de KwaliteitWijzer. Hier vind je instrumenten en methodes om de cliëntervaringsvraag naar boven te halen. Deze zijn meer gericht op het verbeteren van kwaliteit in de organisatie.

Bewoners in gesprek met bewoners

Bij Zorggroep Ter Weel auditen bewoners de bewoners. Zij definiëren dat met B.L.I.K. Dit staat voor: Begroeting van de cliënt, Luisteren naar de cliënt, Inleven en vooruitlopen en Kan niet bestaat niet. Ze hebben gekozen voor een kwaliteitsmeting op basis van drie uitgangspunten. Voor de audit vragen ze bewoners die dit leuk vinden om te doen en die het kunnen. Ze moeten immers de deur uit, naar een andere locatie waar ze de gesprekken voeren met andere bewoners. Dat doen ze niet alleen, maar met een andere auditor en bewoner die verslag maakt. Het gesprek wordt gevoerd aan de hand van de B.L.I.K. vragenlijst, maar kan alle kanten op gaan. Ze koppelen de bevindingen terug aan de teams en leidinggevenden. De praktijk wijst uit dat teams blij zijn met die feedback. Vaak hebben ze al wel het gevoel dat er iets niet goed gaat

in een team, maar lukt het ze niet om daar precies de vinger op te leggen. Zo'n audit brengt dat dan goed naar boven. Bewoners bespreken met elkaar andere zaken dan met medewerkers. Bovendien zijn ze heel eerlijk tegen elkaar. Daardoor komen er soms verrassende en waardevolle opmerkingen naar voren die de organisatie echt verder helpen om cliëntgericht te werken.

Het spiegelgesprek

Spiegelgesprekken zijn groeps gesprekken met meerdere familieleden met een onafhankelijke voorzitter als begeleider en waarbij de medewerkers uitsluitend als toehoorders aanwezig zijn. Soms confronterend voor hen, want het gaat over hun handelen en nalaten. Maar ook een kans om te leren: de medewerkers destilleren verbeterpunten uit deze spiegelgesprekken, als basis voor een verbeteropdracht. Drie maanden later is er een vervolgbijeenkomst met familieleden, de ondernemingsraad, de cliëntenraad en het managementteam om het uitgewerkte verbetervoorstel te presenteren en te toetsen aan de vraag of dit ook volgens onze cliënten de echte gewenste verbeteringen zijn. Het gesprek duurt meestal zo'n 1,5 uur en er nemen acht tot twaalf mensen deel aan het gesprek. In het participatiekompas staat een nadere toelichting.





Instrumenten en methodes

Deep Democracy – Academie voor Organisatie Cultuur

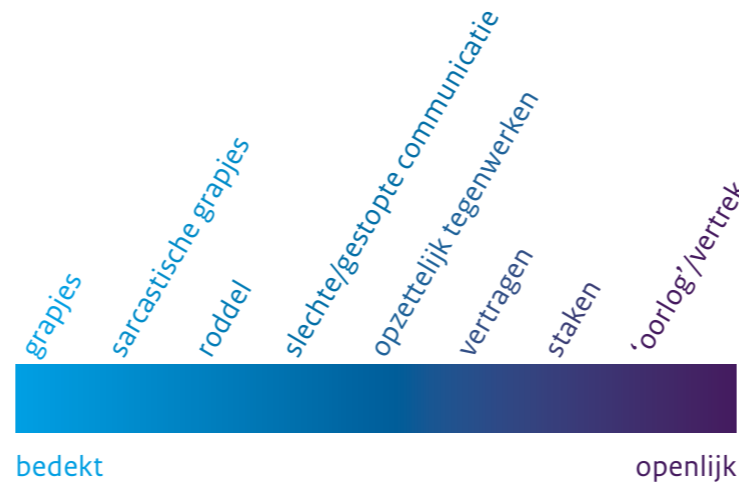
De methode heet 'democratisch' omdat:

- het benadrukt dat elke invalshoek ertoe doet,
- iedereen verschillend is,
- de kwaliteit van dialoog, het overleg en de besluiten het grootste is, wanneer zowel de meerderheids- als de minderheidsstem gewaardeerd wordt.

Het is 'diep' omdat het verder gaat dan vele traditionele methodieken. De wijsheid van de minderheid wordt meegenomen in het meerderheidsbesluit. Het is niet alleen het toepassen van een methode, maar vereist ook een open, andere manier van kijken en reageren. Het vraagt om begeleiding door iemand die gekwalificeerd is.

Deep democracy heeft een aantal tools en technieken. Voorbeelden hiervan zijn:

- Een stappenplan voor een gespreksmodel dat leidt tot inclusieve besluiten.
- Gesprek op voeten: dit is geschikt voor grotere groepen, waarbij je naar voren stapt als je het met een opmerking eens bent.
- Gespreksmodel van het 'niet-gevoerde' gesprek: pijlen gooien. Als je er in het gewone gesprek niet uitkomt met elkaar en in herhaling valt, kun je voor deze aanpak kiezen.
- De sabotagelijijn: als mensen zich niet gehoord of genegeerd voelen, ontstaan er frustraties die zich op verschillende manieren kunnen uiten. Hiermee herken je de uitingen van frustraties:



Meer informatie en filmpjes over deep democracy vindt u bij de Academie voor Organisatie Cultuur op Deepdemocracy.nl.

De Feedback in 1 minuut methode - GGZ inGeest

De cliëntenraden van GGZ in Geest hebben in 2016 onderzoek laten doen naar de essentie van cliëntmedezeggenschap. De uitkomsten hiervan zijn te vinden in het rapport [Cliëntenraadsels, medezeggenschap zonder omwegen](#). Zij trekken onder andere de conclusie dat in de toekomst een verschuiving plaats moet vinden van medezeggenschap naar zeggenschap. Om die beweging te ondersteunen, hebben ze een instrument ontwikkeld: Feedback-in-1-minuut. Het doel hiervan is om zo direct mogelijk feedback tot stand te brengen in alle mogelijke overlegsituaties in de organisatie.

Hoe werkt de Feedback-in-1-minuut?

Feedback-in-1-minuut creëert de vaardigheid om met de spanning tussen leren en acceptatie om te gaan. Door de organisatie-brede invoering gaan cliënten, professionals en ondersteunende medewerkers tijdens elke sessie en bijeenkomst actief op zoek naar feedback. Feedback wordt een vast onderdeel van behandelingen en bijeenkomsten en daartoe worden handzame lijstjes met vier contextgevoelige, ultrakorte vragen verstrekt aan alle cliënten en medewerkers. De naam 'Feedback-in-1-minuut' suggereert een soort flits-awareness en dat is ook de bedoeling, aldus GGZ inGeest.

Ken je cliënt

In dit inspiratiedocument is een diversiteit aan methoden te vinden, soms uitgebreid soms eenvoudig, sommige geschikt voor mensen met dementie, andere meer voor cliënten met somatische aandoeningen. Doel is steeds de cliënten beter te leren kennen.





Instrumenten en methodes

Op weg met cliënten, familie en verwanten, naar een passend beleid van de organisatie – Vilans

Het document Op weg met cliënten, familie en verwanten is een wegwijzer om cliënten, familie en verwanten te betrekken bij beleidsvorming. Hierin worden acht principes genoemd om cliëntparticipatie goed te organiseren. Deze zijn:

1. Visie
2. Investeren
3. Vanuit alle lagen
4. Met elkaar bepalen
5. Methodes
6. Stap voor stap
7. Meer naar elkaar kijken
8. Successen delen en fouten maken mag

Bij elk principe wordt een uitleg gegeven, staan voorbeelden en geleerde lessen uit de praktijk en vind je instrumenten die zorgorganisaties gebruiken. Bij principe 5: Methodes staan zeven voorbeelden. Cliënten, familie en verwanten worden niet alleen gehoord, maar volgen ook het proces volgen en oefenen er invloed op uit. Cliënten zijn dan niet alleen 'gebruiker', maar ook 'partner'.



Moreel beraad

Moreel beraden zijn er in soorten en maten. De duur kan verschillen, de complexiteit van de casus, de gebruikte methode en de groepssamenstelling (mono- of multidisciplinair). Sommige beraden vinden ad hoc plaats, andere in het kader van een langer lopend moreel beraad-project. Er is onderzoek gedaan naar moreel beraad en de verschillende varianten onder andere door VUmc.

Moreel beraad zoals het in de langdurige zorg meestal wordt toegepast, is een gestructureerd en methodisch groepsgesprek over een morele vraag naar aanleiding van een concrete ervaring. WoondroomZorg zet deze gespreksvorm in om met elkaar te onderzoeken waar de gedeelde waarden

liggen. Dagelijks ontstaan dilemma's in de zorg. Veelal vereisen deze geen directe aanpak, maar meer een verhelderend onderzoek van de verschillende standpunten. Middels een stelsel van normen en waarden kan ieder perspectief binnen het dilemma nader bekeken worden. Dit gesprek leidt tot betere samenwerking en meer eigen regie van de bewoners. Veel organisaties gaan aan de slag met moreel beraad om in gesprek te gaan met familie, medewerkers en cliëntenraad over de inzet van vrijheidsbepalende maatregelen, zoals Zorggroep Meander. Om moreel beraad toe te passen, is een opleiding of training vereist.

Roelie Dijkman (specialist ouderengeneeskunde bij SHDH) geeft in haar presentatie de gespreksstappen eenvoudig weer.





Inspiratie van buiten de sector



Zeggenschap van individuen als basis voor collectieve belangen in medezeggenschap en eventueel zelfs medeverantwoordelijkheid en gedeeld eigenaarschap, zie je op veel plaatsen in de samenleving tot stand komen. **Inspraak en eigen regie komen dan tot uitdrukking in participatie. Movisie geeft een aantal voorbeelden en tools hiervan met betrekking tot cliëntenparticipatie en Wmo-beleid. Ook in de gehandicaptenzorg zijn mooie voorbeelden te vinden van zeggenschap en medezeggenschap. Bij Cosis werken ze met een zelf gemaakt inspraakhuis. Bewoners geven aan wat ze vinden. Bij wensen of verbeterpunten zoekt de organisatie samen met bewoners en medewerkers naar oplossingen. Dat brengt de inspraak heel dichtbij en direct.**

Terug naar basis

Niet alleen in de zorg, maar ook in het onderwijs, bij defensie en de politie worden verantwoordelijkheden lager in de organisatie gelegd en is 'terug naar de basis' een belangrijk adagium. Gedeeld eigenaarschap en meer regelruimte zorgen ervoor dat medewerkers meer inspraak hebben in de organisatie. Bovendien staat de individuele leerling of de veiligheid van burgers weer echt centraal in plaats van de organisatievraagstukken.

Geluk, liefde en wijsheid

In het bedrijfsleven is de Braziliaan Ricardo Semler hiervan een belangrijk voorbeeld. Toen hij het bedrijf Semco van zijn vader overnam, heeft hij er een gedecentraliseerde participatieve onderneming van gemaakt. Iedereen mocht zijn eigen salaris bepalen, maar was ook verantwoordelijk voor de omzet. Salaris werd ingeleverd als het slecht ging met de organisatie, maar de winstdeling was ook gelijk als het weer goed ging. Omdat iedereen verantwoordelijk was voor klanttevredenheid en nieuwe ideeën om aan te sluiten bij de klantvragen groeide de organisatie fors. Geluk, liefde en wijsheid zijn de drijfveren waarop een organisatie gebouwd moet worden volgens Semler.

Holacracy

Recenter heeft de CEO van de grote Amerikaanse webwinkel Zappos het roer drastisch omgegooid. Deze organisatie is aan de slag gegaan met Holacracy. Een vergevorderde manier van zelfsturing, waarin bestuur afstand doet van alle bevoegdheden en deze neerlegt bij alle medewerkers in de organisatie.

Deze succesvolle organisaties hebben een hoge klanttevredenheid en streven dit ook na. Ze hebben een krachtige cultuur met kernwaarden en zijn congruent in wat ze intern doen en wat ze uitstralen.

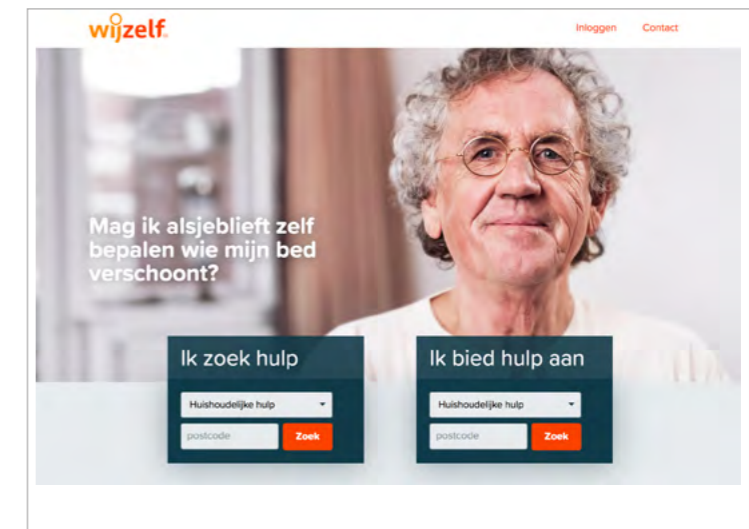
Stel dat in de visie van een zorgorganisatie staat dat eigen regie van de cliënt belangrijk is. Als dat in alle geledingen van de organisatie, de werkprocessen, maar vooral ook de cultuur, houding en gedrag van zowel management als medewerkers voortdurend zichtbaar is, is er dan een ultieme vorm van inspraak en zeggenschap gerealiseerd? En als deze organisaties ook nog feedback op beleid en organisatie geven, is er dan nog een aparte vorm van medezeggenschap nodig? Denk aan een cliëntenraad. Wat voegt deze dan toe voor cliënten?





Inspiratie van buiten de sector

Eigenaarschap, eigen verantwoordelijkheid en ondernemerschap zien we ook terug in de burgerinitiatieven. Inmiddels zijn er zo'n vierhonderd kleine zorginitiatieven. Hoogeloon is de eerste zorgcoöperatie. Alle inwoners kunnen lid worden. Zij bepalen samen het beleid en het bestuur. De zorgcoöperatie is opgezet om zorg, diensten en faciliteiten te ontwikkelen, zodat ouderen en mensen met een beperking ook bij een hogere zorgvraag in Hoogeloon kunnen blijven wonen. Over deze en andere burgerinitiatieven in zorg en welzijn heeft Vilans een handige infographic gemaakt. Een andere vorm is de zorgcoöperatie Wijzelf. Deze landelijke dienst helpt met het opzetten van Wijzelf in je regio. Middels een online platform vraag en bied je ondersteuning aan. Op deze transparante manier wordt zelfredzaamheid zolang mogelijk in stand gehouden en maak je eenvoudig gebruik van allerlei vormen van thuishulp. Wijzelf heeft geen winstoogmerk en wordt bestuurd door vrijwilligers.





Tips en trucs



Tijdens de panelbijeenkomst over medezeggenschap georganiseerd door Waardigheid en trots kwam er een aantal belangrijke uitgangspunten naar voren, dat helpt bij het nadenken over en het invulling geven aan nieuwe vormen van medezeggenschap.

Het is allereerst goed om te realiseren dat medezeggenschap nu georganiseerd wordt in drie verschillende omgevingen:

1. De (mede)zeggenschap dicht bij de bewoner (in de vorm van thuis- en lokale raden)
2. De medezeggenschap buiten het huis, de mensen die (nog) thuis wonen.
3. De medezeggenschap met de bestuurder over de overstijgende onderwerpen

In de praktijk lopen cliëntenraden tegen verschillende dilemma's aan:

- Als we onze vorm aanpassen voldoen we dan nog aan de huidige en/of toekomstige wet?
- Hoe vinden we geschikte leden?
- Hoe gaan we om met het verloop (bewoners overlijden, familieleden trekken zich terug)

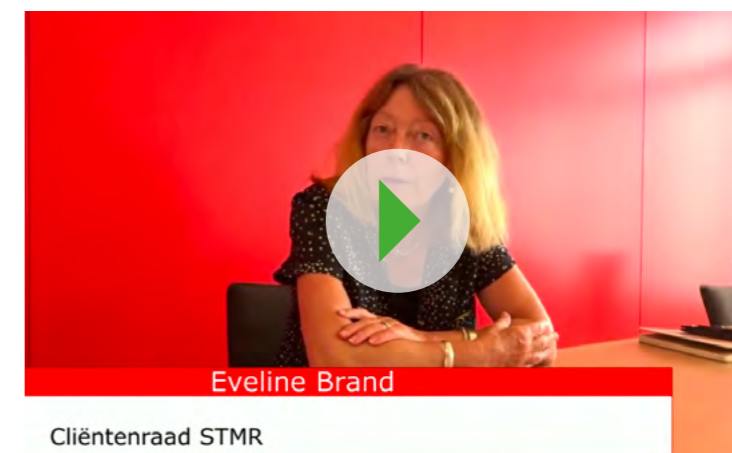
- Hoe betrekken we de thuiswonende cliënten?
- Hoe vertegenwoordigen we een groep cliënten, waarin veel diversiteit en verschillende meningen en behoeftes zijn?
- Hoe ver gaan wij in wat we wel en niet doen?
- Hoe blijven we onafhankelijk?

Vanuit de ervaring van de panelleden komen de volgende gezamenlijke aandachtspunten naar voren

- Partijen communiceren met elkaar op basis van gelijkwaardigheid. Dit geldt voor bestuur, management, maar ook voor de professionals en de (vertegenwoordigers van de) cliënten.
- De inspraak klein, dicht bij de bewoners organiseren: thuisraden, familieraden, en ook buiten de instelling in de vorm van wijkraden.
- De focus leggen op het ophalen van de wensen van individuen en daar invulling aan geven.
- Ook familie, vrijwilligers en professionals zijn belangrijke gelijkwaardige partijen.
- De verantwoordelijkheid ook daadwerkelijk bij de locatie of afdeling leggen.
- Aandacht voor goede informatieoverdracht naar alle partijen, ook de tussenlagen in een organisatie.
- Er moet gehandeld kunnen worden in vertrouwen, en elkaar ook vertrouwen geven.
- Het is belangrijk een open cultuur te hebben: alles mag gezegd worden
- Haal onderwerpen voor medezeggenschap bottum-up op.

- De verantwoordelijkheden tussen de verschillende raden (als die er zijn) zijn helder.
- Er zijn korte lijnen met het bestuur
- Organiseer bijeenkomsten in de wijk met andere zorg- en welzijnsorganisaties en de gemeente. Dit levert veel informatie op.
- Creer ruimte om wensen en behoeftes op te halen, bijvoorbeeld door het organiseren van droomsessies.

Eveline is lid van de cliëntenraad bij de STMR en heeft een tip.



Ontwikkel eerst binnen je organisatie een duidelijke visie op medezeggenschap. Zoek daar een vorm bij die de visie ondersteunt. Een passende vorm kan voor elke organisatie verschillend zijn.





Dit inspiratiedocument is tot stand gekomen op basis van praktijkvoorbeelden uit het programma Waardigheid en trots, Ruimte voor verpleeghuizen. Wij hopen hiermee leden van cliëntenraden, bestuurders, leden Raad van Toezicht en andere belangstellenden te inspireren bij hun zoektocht naar passende vormen van medezeggenschap.

Redactie:

Diana Kole
Noëlle Sant
Kelsey Benning
Karin Manders
René Denis

Februari 2018





Waardigheid en trots

Postbus 19188
3501 DD Utrecht

Catharijnesingel 47
3511GC Utrecht

030 789 25 10

www.waardigheidentrots.nl

 [#waardigheidentrots](https://twitter.com/waardigheidentrots)

 www.facebook.com/waardigheidentrots

 www.linkedin.com/company/waardigheidentrots

