



Zicht op vernieuwing 2

Kalorama

Binnenkijken bij vernieuwers van de verpleeghuiszorg:
inzichten, voorbeelden en overdenkingen.

**Radicale
vernieuwing
verpleeghuiszorg**

Ondersteund door **loc**





In gesprek met: Meghan ter Borgh en Marga Verweijen van Kalorama,
afdeling De Musschenberg

Kalorama

“Standvastig blijven en
niet opgeven.”

“Ik werkte bij een reclamebureau”, antwoordt verzorgende IG Marga Verweijen op de vraag naar haar ervaring in de zorg. “Dat was erg leuk, maar ook heel stressvol. Op een gegeven moment ging ik me afvragen: wat zijn nou de belangrijke dingen in je leven? Waar kijk je in je laatste dagen met voldoening op terug? Dat is niet geld, niet je carrière, die snelle auto. Maar wel: verbondenheid, met familie, met vrienden, de liefde die je ontvangt en kunt geven. Dat is de reden dat ik een zorgopleiding ging doen. En zo kwam ik bij Kalorama ...”

Helemaal murw

Een opvallende carrièreswitch: zo mag je de stap van Marga wel noemen. Een stap waar een sterke drijfveer uit sprak om mensen in hun laatste levensfase een prettig bestaan te geven. Maar toen zij in 2014 bij Kalorama aan de slag ging, kreeg ze snel het gevoel dat dat onder de toenmalige omstandigheden niet eenvoudig zou zijn. Ze laat die tijd graag achter zich, en wil vooral kijken naar het Kalorama van nu. Net als EVV-er en kwaliteitsondersteuner Meghan ter Borgh die – komende vanuit de kinderopvang – haar roeping vond in de PG-zorg. Samen vertellen ze over het proces van vernieuwing waar Kalorama, en dan met name ‘hun’ afdeling De Musschenberg, in verwickeld is.

Marga: “Het Kalorama waar ik begon, had heel veel wisselingen van bestuurders en managers achter de rug. Ieder met zijn eigen visie en beleid. Ik heb het natuurlijk niet allemaal meegemaakt, maar wat ik zag, was dat de organisatie helemaal murw was.”

Meghan: “Het verloop was hoog, medewerkers vertrokken; Kalorama had niet zo’n positieve naam, of dat nu terecht was of niet. De mensen die hier al veel langer werkten, herhaalden maar steeds hoe het vroeger ging, vóór alle bezuinigingen. ‘Toen konden we zus en konden we zo.’

Er werd gewerkt vanuit een hiërarchisch model met bovenaan het management en op de onderste laag de zorg. Van hogerhand hoorde je wat Kalorama’s visie was en hoe verwacht werd dat je zou werken. Het ging allemaal via regels, procedures en protocollen.

’s Ochtends waren er activiteiten, dus dan moest je als bewoner je bed uit zijn ...”

Marga: “... en ’s middags werd er warm gegeten. ‘Wilt u liever ’s avonds warm eten? Dat kan niet.’ Op die manier.”

Meghan: “Er werd niet gedacht vanuit de behoeften van de bewoner.”

Marga: “Bewoners en medewerkers waren gebonden aan de kaders en de organisatie. Terwijl het andersom zou moeten zijn: de bewoners centraal, en de kaders en organisatie daarop afgestemd.

We zaten in een negatieve spiraal. Zoiets voelt iedereen; de bewoners, familie, de medewerkers. De Inspectie was kritisch. We stonden nog niet onder toezicht, maar het scheelde weinig. Wat Kalorama hard nodig had, was dat de betrokkenheid terugkwam, en de mensen hun enthousiasme terugvonden voor wat ze deden. En dan samen een leefklimaat scheppen waarin bewoners zich goed voelen. Niemand wil graag in een verpleeghuis wonen. Maar als het dan toch niet anders kan, hoe kun je het dan zo leuk en prettig mogelijk maken?”

“We zijn onderweg wel mensen kwijtgeraakt.”

Niet direct een nee

De ommekeer kwam – daar zijn Meghan en Marga het over eens – met het aantreden in 2016 van de huidige bestuurder, Fieke van Deutekom.

Marga: “Het negativisme dat heerste, heeft zij om weten te buigen door mensen weer verantwoordelijkheid te geven. Zo van: jullie weten zelf heel goed wat er moet gebeuren. Ga het maar doen zoals jij denkt dat het moet, want jullie zijn ons belangrijkste goed. Dat is dus heel anders dan van bovenaf roepen en dicteren.

Fieke realiseerde zich ook wel hoe groot het verloop van bestuurders was geweest. Op een gegeven



moment hield ze een toespraak. Zoiets als: jullie zullen wel denken, daar heb je de zoveelste die het jullie allemaal wel even gaat vertellen. Maar haar boodschap was anders. Ze zei: we draaien het om, we gaan van beneden naar boven denken. Jullie zijn ‘in de lead’, de organisatie moet er zijn voor jullie vragen en wensen. Is er iets wat je nodig hebt om je werk goed te doen, dan kijken we of het kan. Dat werd vrij snel positief ontvangen, ook omdat je merkte dat er echt iets veranderde. Eerst moest je bedelen voor bijvoorbeeld een nieuwe lift voor de bewoners. Nu was het ineens: heb je die nodig? Zeg het maar, dan komt-ie er, anders kun je je werk niet doen. Zo kwam er op een gegeven moment beweging in; mensen gingen denken: er wordt naar me geluisterd!”

Meghan: “Je wordt gewaardeerd voor je inbreng en niet meteen monddood gemaakt. Je krijgt niet direct een nee. Ook als iets niet haalbaar is, wordt gekeken hoe je tot elkaar kunt komen. Je wordt gehoord. Dat is al zoveel waard. Dan krijg je als afdeling vanzelf energie om je in te zetten en dingen voor je bewoner te realiseren. Als je ervan uitgaat, dat je wel heel veel kunt willen, maar dat toch niet gebeurt, ga je een passieve houding innemen. Dat is omgebogen, maar het is nog steeds niet ‘gewoon’. We moeten ons er bewust van blijven dat je de regie kunt nemen en niet meer hoeft af te wachten tot je ergens akkoord voor krijgt. En dat je niet bang hoeft te zijn om bij het management op het matje geroepen te worden als je zelf een beslissing neemt. Dat hiërarchische model, de angst: het zit diep.”

Marga: “Veel mensen zijn dat niet gewend. Die willen graag te horen krijgen wat ze moeten doen.”

Meghan: “Je moet uit je comfortzone. De een gaat dat beter af dan de ander. Sommige collega’s hadden iets van: “Ha, vrijheid! Eindelijk, we mogen!” Anderen waren voorzichtiger. Wil ik dat wel? Kan ik dat wel? En mag ik dat echt?”

Marga: “Als je je verantwoordelijkheid mag pakken, moet je ook iets van jezelf laten zien. In een grote volgzame groep kun je je verschuilen. Maar niet als er iets van je verwacht wordt.”

Niet vanzelf

Het aantreden van Fieke van Deutekom zette een grote verandering in gang. Er ontstond een systeem van zelfsturing volgens de principes van het Rijnlands Model, waarin vakmensen verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van hun eigen werk. Nóg meer impact voor Meghan en Marga had de selectie van De Musschenberg als pilotafdeling voor Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg. Nu ging het er om dat de afdeling de regie naar zich toetrok, en zou gaan denken en werken vanuit een ander perspectief: dat van de bewoner. Marga: “Dat betekent: bij iedere handeling, bij ieder vraagstuk denken: waarom gaan we dit doen, wat willen we bereiken? Voor wie doe je dit, welk effect heeft dit op een bewoner? En niet klakkeloos iets doen omdat het gezegd wordt.” De omschakeling naar dat nieuwe denken ging echter niet vanzelf. Coaches hielpen de teamleden inzien dat ze niet moesten afwachten tot een ander vertelde wat er moest gebeuren, maar dat zij zelf heel veel stem hadden, en die ook moesten gebruiken. Kennelijk kan zelfsturing onmogelijk zonder zelfvertrouwen. Er bleek zelfs een kleine ‘schok’ nodig om de status quo te doorbreken.

“Mensen gingen denken: er wordt naar me geluisterd!”

Meghan: “Het balletje is echt gaan rollen toen onze kwaliteitsverpleegkundige aankondigde weg te gaan. We zaten met de handen in het haar. Zij hielp ons zo goed bij de nieuwe manier van werken. We hebben veel sollicitatiegesprekken gevoerd, maar het was het iedere keer net niet. Mijn collega Jeffrey Pot en ik zaten wel steeds tegen elkaar te grappen: dan gaan we het toch gewoon zelf doen! Waarom zouden we de verantwoordelijkheid voor de zorgkwaliteit zelf niet aankunnen? Tot ik op een gegeven moment dacht: inderdaad, waarom niet? Waarom daar niet zelf de regie in nemen? Zo hebben we het ook met collega’s besproken; of ze daar aan mee wilden doen. Dat was eigenlijk de doorbraak. Die beslissing maakte ons heel veel zelfverzekerder: als dit lukt, dan moet de rest ook wel lukken! Onze manager, Hanneke van Beusichem, stond achter ons. Zij heeft altijd gezegd:



doen, ik heb er vertrouwen in. Ook als we onder vuur kwamen te liggen, konden we op haar rekenen. Dat is fijn, wanneer je iets doet wat niemand anders in de organisatie doet.

In het half jaar voor zij vertrok en wij haar werk overnamen, heeft onze voormalige kwaliteitsverpleegkundige ons de ogen geopend en de regie in onze handen gelegd. Daar zijn we in gegroeid; dat je bij steeds meer dingen gaat zeggen: wij doen het zó. Die zekerheid hebben we ons toegeëigend. Het bestuur heeft ons daar zeker in gestimuleerd, maar we hebben het zelf moeten doen. En dat heeft heel wat voeten in de aarde gehad. Niet iedereen binnen het team voelde zich prettig bij die eigen verantwoordelijkheid. En ook in de rest van de organisatie hebben we heel wat gesprekken moeten voeren om het vertrouwen te krijgen.”

“Bij iedere handeling denken: waarom gaan we dit doen?”

Marga: “Als je wilt veranderen, moet je binnen je team mensen hebben die er echt voor willen gaan. Mensen die standvastig zijn, die zeggen: je kunt me wel twintig keer vertellen wat we volgens jou moeten doen, maar het is niet wat we willen, en dus gaan we kijken of het anders kan. We waren nooit als pilot aangewezen als ze niet geweten hadden, dat er bij De Musschenberg een paar mensen zaten die dit vlot gingen trekken.”

Meghan: “Maar we zijn onderweg wel mensen kwijtgeraakt. Ook collega’s die het eerst wel zagen zitten. Voor een deel door dingen die standaard spelen in de zorg. Chronisch personeelstekort, en ziekte en uitval, waardoor de werkdruk nog hoger wordt. Op een gegeven moment is de rek er dan uit. Maar ook tegenwind vanuit de rest van organisatie. Dat je keer op keer uit moet leggen waarom je ergens voor gekozen hebt; dat je het gevoel krijgt dat je je min of meer zit te verantwoorden. Niet iedereen houdt het vol om dan alsnog door te pakken.”

Marga: “Een technische dienst die bepaalt wat voor bad er bij ons geïnstalleerd wordt. Terwijl wij denken: is dat dan een bad dat voor onze mensen het meest geschikt is? Zij willen óók het beste, maar ze kijken er vanuit hun eigen vak naar. ‘Als we er meteen drie bestellen, krijgen we korting. En we hoeven maar één soort reserve-onderdeel op voorraad te houden. Dat scheelt in de kosten.’ Dat is hun kant van het verhaal. Dat je die discussie moet blijven voeren, daar moet je wel zin in hebben.”

Meghan: “Nou, wij hebben ook wel eens gedacht: laat maar zitten!”

Marga: “Maar dat wil niet zeggen dat je toe moet gaan geven aan dingen die je niet meer wilt. Standvastig blijven en niet opgeven.”

Meghan: “En elkaar ondersteunen. Dan zat de een weer in zak en as en zei de ander: kom op, er tegenaan. En met elkaar in gesprek blijven. Wat willen we nou voor onze bewoners, hoe gaan we dat voor elkaar krijgen? En dan uithuilen en weer doorgaan.

Een tijdje geleden ben ik ook behoorlijk uit mijn slof geschoten. Achteraf denk ik dan, nou Meghan, dat had je anders kunnen doen. Maar het is ook een kwestie van vertrouwen, dat je binnen het team zo open bent geworden. Waarom zouden we nooit onze geagiteerde gevoelens mogen uiten? Dat je op die manier met elkaar om kunt gaan, en daarna weer samen door dezelfde deur naar buiten kunt lopen – die veiligheid begint er te komen in het team.

(lachend) Nou ja, zo slecht doen we het toch eigenlijk niet. Zonder ‘afdelingshoofd’ en zonder kwaliteitsverpleegkundige. We doen het toch allemaal maar zelf.”

En de bewoner?

De regie nemen, je verantwoordelijk voelen voor het reilen en zeilen op de afdeling en daarnaar handelen, zelfsturing: de veranderingen lijken zich vooral op organisatieniveau af te spelen. Maar heeft de bewoner er ook iets aan?

Meghan: “We kijken naar wat de bewoner daadwerkelijk wil. En daar doen we wat mee. Een voorbeeld. Een echtpaar. Mijnheer heeft de indicatie dementie, maar woont nog thuis. Mevrouw woont hier op een andere, somatische afdeling. Uiteindelijk moet ook hij opgenomen worden. Maar samen? Dat is onmogelijk. Moet je je voorstellen: die mensen zijn al hun hele leven bij elkaar, die gaan we even uit elkaar trekken. Dat vinden we niet meer kunnen. Dus nemen we het initiatief om met de familie in gesprek te gaan en laten we weten dat ze bij ons allebei welkom zijn. ‘Maar we hebben aparte bedden, dat kan niet, die kunnen niet aan elkaar!’ Zeker wel, gewoon een oplossing voor zoeken. Nu hebben we iemand met somatische grondslag en een PG-bewoner samen bij elkaar, op een tweepersoonskamer. Dolgelukkig zijn ze. Mensen die uit willen slapen? Moeten we die per se ’s morgens vroeg hun medicatie geven? Kom je weer die kamer op, goedemorgen, hup, hapje appelmoes erin. Als je dan gaat kijken naar het welzijn en je richt op de bewoner, dan heeft die er waarschijnlijk helemaal geen behoefte dat jij om acht of negen uur ’s morgens die kamer op komt stampen.”

“Die veiligheid begint er te komen in het team.”

Marga: “Zeker niet als het iemand is die altijd in de horeca gewerkt heeft. Er woont hier een mevrouw, die ontbijt ’s middags om een uur of drie.”

Meghan: “Dan komt ze haar bedje uitrollen en lekker in haar tijgerbadjas de kamer in. En om een uur of twee ’s nachts gaat ze weer naar bed. Dát is wie zij is, wie zij altijd geweest is. Dat kan hier.”

Twijfels

Zo slecht doen ze het inderdaad niet, daar op De Musschenberg. Maar twijfels blijven er.

Meghan: “Het vergt veel. Je moet het hebben van je passie. Ik zeg zelf wel eens: ik ga naar de zaak.”

Marga: “We beschouwen het als onze eigen toko.”

Meghan: “We vragen ons ook regelmatig af: hebben we niet te veel op onze schouders, hoort deze verantwoordelijkheid nog wel bij ons? Omdat je de regie niet weer kwijt wilt raken, houd je alles wel heel erg bij jezelf. Moeten we alles zelf doen? Of toch dingen terugleggen bij de organisatie?”

Maar de fout die ik niet meer wil begaan, is dat we ons de mond laten snoeren. Dat het vertrouwen dat je in jezelf hebt, dat je weet wat de beste keuze is, zo maar door anderen van tafel wordt geveegd. En dat we onszelf ondergeschikt maken.

We moeten durven zeggen: dit is wie we zijn en dit is wat we doen. Hier staan we achter.”

De Beweging en ondersteunende diensten

Bijna alle deelnemers aan de Beweging hebben de afgelopen jaren het werk anders georganiseerd. Zorgmedewerkers krijgen ruimte om aan te sluiten bij behoeften van naasten en bewoners.

Zij hebben mandaat om vanuit hun professionaliteit beslissingen te nemen, zonder dat eerst met een manager af te stemmen. De ervaring leert dat de ondersteuning door de organisatie in veel gevallen niet goed op die verandering aansluit. Dit leidt tot veel frustratie bij medewerkers. Zij hebben andere afdelingen binnen de organisatie immers nodig om hun werk uit te kunnen voeren. Binnen de Beweging is een netwerk van dertien organisaties met elkaar aan de slag gegaan om de ondersteunende diensten beter aan te laten sluiten op het zorgproces, in plaats van andersom. In een reeks van negen bijeenkomsten ontstaat duidelijkheid over de manier waarop ondersteuning georganiseerd kan worden en waar hun organisatie nu staat. Op basis van die analyse voeren zij veranderingen door. Hierbij krijgen zij professionele hulp van DeLimes én elkaar.



Lieke van Blitterswijk

Dat de koplopers van De Musschenberg en de ondersteunende diensten van Kalorama elkaar niet altijd even goed ‘verstonden’, werd ook op bestuurlijk niveau onderkend. De discussie over het bad, waar Marga Verweijen naar verwees, was niet uniek. Het was reden om de werkgroep ‘Doorbraak’ in te richten, met als doel de ondersteunende diensten meer aan te sluiten. Want daar was bij de aanzet tot de vernieuwing binnen Kalorama waarschijnlijk toch onvoldoende aandacht voor geweest, vermoedt projectmedewerker Lieke van Blitterswijk.

“Blijf communiceren, en vooral ook met iedereen. Vernieuwen kun je niet op één plek.”

Lieke van Blitterswijk, projectmedewerker Kalorama

Veel meer een adviserende rol

Lieke: “Door de cliënt centraal te stellen en over te gaan op zelforganisatie geef je de zorg – het ‘primair proces’ – veel meer verantwoordelijkheid en zeggenschap. Dat is wat er gebeurt is; eerst bij de koplopers van De Musschenberg, en nu zie je ook andere afdelingen volgen. Als ondersteunende dienst zul je je daar op aan moeten passen. Er wordt veel meer een adviserende rol van je verwacht. Bij vragen vanuit het primair proces moet je kijken naar de voorschriften van de ‘blauwe’ buitenwereld en het beleid van Kalorama, en op basis daarvan opties geven voor oplossingen die

het beste zijn voor de bewoners.

Als je je als ondersteunende dienst niet realiseert, dat het primair proces veel dominantier is geworden, gaat het op een gegeven moment botsen.”

Voetballen zonder doelpalen

“Zoals ik het zie, hebben we bij het primair proces een goede start gemaakt met het vernieuwen en invoeren van zelforganisatie, maar de ondersteunende diensten niet voldoende meegenomen. We zijn elkaar kwijtgeraakt op het moment dat we zijn gestopt met communiceren. Bij de ondersteunende diensten, maar ook in de rest van de organisatie, heeft dat de nodige onduidelijkheid

Kalorama

gegeven. Het is als voetballen zonder doelpalen. Je hebt geen idee welke kant je uit moet, maar er wordt wel gevoetbald. Dat spelletje houd je niet oneindig vol.”

Kijkje in andermans keuken

“In de werkgroep Doorbraak zitten collega’s van facilitair, opleiding, P&O, control en ik, van ICT. Samen zijn we bijeenkomsten bij gaan wonen van het Actie-onderzoek Ondersteunende Diensten* dat in de beweging Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg plaatsvindt. Daardoor hebben we een kijkje kunnen nemen in andermans keuken. Dan zie je voorbeelden van organisaties die heel ver zijn met de vernieuwing en zelforganisatie, maar ook instellingen die er nog enorm mee worstelen. We hebben andere deelnemers ook bij ons uitgenodigd, ondanks het feit dat het beeld hier toen nog vrij negatief was. Op een gegeven moment kom je telkens dezelfde gezichten tegen en ga je een hecht clubje vormen, waarin je af kunt tasten wat je wel goed en wat niet vindt.”

Mooie voorbeelden

“Mooie voorbeelden hebben we onder andere gezien bij Amstelring en De Wever. Bij Amstelring werken ze met een Integraal Servicecentrum waar medewerkers alle vragen kunnen stellen. Degene die de telefoon opneemt, wordt eigenaar van de vraag en heeft de verantwoordelijkheid die ook te beantwoorden. Als medewerker word je dan niet meer van het kastje naar de muur gestuurd. En als een idee afketst hoor je dát niet alleen, je weet ook waarom je een ‘nee’ krijgt. De naam ‘Doorbraak’ komt trouwens

daar vandaan. Bij Amstelring hebben ze letterlijk de muren doorgebroken om het servicecentrum in één ruimte onder te kunnen brengen. Bij De Wever hebben ze met een infographic in beeld gebracht waar de verantwoordelijkheden liggen van het primair proces en van de ondersteunende diensten, en waar die elkaar vinden.”

Duidelijker met wie je in gesprek moet

“Dit soort voorbeelden bespreken we in onze werkgroep; eens in de maand komen we samen om te kijken waar we staan en wat we geleerd hebben. Verder hebben we een coach om orde in de chaos te scheppen, want ook wij waren doelloos aan het voetballen – wij hadden de doelpalen wel, maar iemand moest ze neer komen zetten. Met deze coach zijn we een ‘proceshuis’ aan het inrichten. Daarin zie je welke taken bij het primair proces horen en welke bij de ondersteunende diensten of bestuur en management. Wanneer je daarmee bezig bent, ontdek je dat taken waarvan iedereen ervan uitgaat dat ze bij de ondersteunde diensten liggen, daar eigenlijk niet horen. De zorgverkoop is nu bijvoorbeeld ondergebracht bij het primair proces, maar zat toen we startten nog bij de ondersteunende diensten. Op deze manier wordt duidelijker met wie je in gesprek moet als je iets nodig hebt.”

Voortdurend doorlopend proces

De werkgroep Doorbraak is er om de zorg, het ‘primair proces’, en de ondersteunende diensten beter op één lijn te krijgen. Heeft dit na bijna een jaar al tot concrete resultaten geleid?

Lieke: “Het is moeilijk in concreet resultaat te denken. We zijn niet op een gegeven moment ‘klaar’, het proces van het centraal stellen van de cliënt en het samenwerken daaraan, moet voortdurend dóórlopen en normaal worden binnen Kalorama. Het is in die zin een project met een kop, maar zonder staart. Dat laatste maakt het niet voor iedereen even makkelijk. Soms hebben mensen een concreet eindpunt nodig om te weten waar ze naartoe moeten. Ik kan ze ook niet vertellen waar dat eindpunt ligt en wanneer het goed of goed genoeg is. En ook wij lopen af en toe tegen muren aan of nemen de verkeerde afslag. Sommige collega’s schakelen zonder problemen over naar een adviserende rol en voelen zich daar ook meteen verantwoordelijk voor. Anderen hoor je mopperen, die voelen zich prettiger bij meer hiërarchie, of hebben het idee dat ze hun macht kwijtraken en houden vast aan de werkzaamheden die zij altijd uitvoerden. Er vallen ook wel mensen af, net als in het primair proces bij Meghan en Marga. Soms zijn dat mensen die de omslag wel kunnen en willen maken, maar die het te lang vinden duren voor het werkelijk zover is. Die hebben daar geen zin in, in dat voetballen zonder doel. En ikzelf? Ik zie ze nu uit de grond komen, die doelpalen.”

* Ga voor meer informatie naar www.radicalevernieuwing.nl/actueel/actieonderzoek-ondersteunende-diensten-verpleeghuiszorg/



**“Wederkerigheid en
gelijkwaardigheid
in het contact
doet zoveel voor
mensen.”**

De Beweging Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg

De beweging Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg is actief in het hele land. In totaal spannen bijna 50 verpleeghuizen zich al in voor radicale vernieuwing van de zorg. Ga voor meer informatie over de organisaties en de meest actuele praktijkvoorbeelden naar www.radicalevernieuwing.nl/deelnemers

Deze publicatie is gratis te downloaden via:
www.radicalevernieuwing.nl/praktijk/nieuw-zicht-op-vernieuwing

Benut ons netwerk

Ons sociaal platform staat open voor iedereen die wil laten zien hoe de radicale vernieuwing van de verpleeghuiszorg in de praktijk gebracht wordt. Het platform maakt het makkelijk met andere deelnemers in contact te komen, vragen te stellen, ervaringen uit te wisselen en elkaar te versterken. Geplaatste berichten delen we ook via onze andere media. Kijk op www.loc.nl/netwerken/radicale-vernieuwing

Nieuwsbrief

Automatisch het laatste nieuws, informatie over bijeenkomsten, vlogs, blogs en andere updates uit de Beweging ontvangen? Meld u aan voor onze gratis maandelijkse nieuwsbrief www.radicalevernieuwing.nl/nieuwsbrief

Vragen en suggesties

Heeft u vragen of suggesties naar aanleiding van de artikelen? Stel ze gerust aan onderstaande contactpersonen.

Kalorama Meghan ter Borgh
m.terborgh@kalorama.nl

Ambassadeurs

De Leyhoeve
Sensire
Surplus
Topaz

Deelnemers

't Zorghuus
Accolade Zorg
ActiVite
Amstelring
Archipel
BrabantZorg
Brentano
Carintreggeland
Cicero Zorggroep
De Merwelanden

De Riethorst Stroomland
De Wever
De Zorggroep
DSV | verzorgd leven
Icare
Innoforte
Kalorama
Liberein
Noorderbreedte
Opella
Patyna
Philadelphia
Riederborgh
RSZK
Santé Partners
Sint Anna
St. Zorgcentra de Betuwe

Stichting Waardeburgh
Swinhove Groep
Tangenborgh
Van Neynsel
Viattence
Vitalis WoonZorg Groep
Volckaert
Warm Thuis
Wilgaerden
Woonzorggroep Samen
WZH WoonZorgcentra Haaglanden
Zinzia
Zonnehuisgroep Amstelland
Zorggroep Meander
Zorghuizen Noord Nederland
Zorgpartners Midden-Holland

**“Je wilt je meer
ontplooien
als je de
vrijheid hebt.”**



Roeland Jan is historicus, interviewer en schrijver.

Colofon

Deze publicatie had niet tot stand kunnen komen zonder de enthousiaste medewerking van de betrokken organisaties.

Concept en tekst

Roeland Jan Umans, First Morning

Fotografie

Bart van Hattem

De foto's in deze publicatie zijn bij Op den Toren (Cicero Zorggroep) gemaakt.

Ontwerp en opmaak

Tangerine Design


Meer informatie over LOC en onze dienstverlening
<http://www.loc.nl/over-loc>

Disclaimer

<http://www.loc.nl/disclaimer>

Gebruik van (delen van) teksten uit deze publicatie is toegestaan, mits na overleg met en toestemming van Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg, bereikbaar via radicalevernieuwing@loc.nl.

Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg

Ondersteund door 

De ‘beweging Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg, van regels naar relaties’, een initiatief van LOC Waardevolle zorg, werkt aan een verpleeghuiszorg waarin mensen het belangrijkste zijn, en niet de regels of protocollen. Het gaat om wat er speelt tussen de mensen die zorg nodig hebben, hun naasten en hen die zorg verlenen.

Uniek aan de beweging is dat alle betrokkenen samenwerken aan dit perspectief. Bewoners, naasten, cliëntenraden, medewerkers, managers en (para)medici en bestuurders, hand in hand met zorgkantoren, IGJ, Zorginstituut en ministerie van VWS.



www.radicalevernieuwing.nl