



In gesprek met Martin den Hartog

# Transitie ouderenzorg is elke cent waard

**De stelselherziening in de ouderen- en thuiszorg dwingt instellingen en organisaties om een transitie te maken. Dat gaat óók over slim omgaan met een krappere budget. Bestuurder Martin den Hartog van Avoord Wonen en Zorg heeft daar een uitgesproken mening over.**

AUTEURS: JOHN HUIJS & ANNETTE M. MUL

Al snel na zijn aantreden als bestuurder in 2010 realiseerde Martin den Hartog zich dat een verandering nodig was. "Het zorgvak verandert, onder meer omdat de zorgzwaarte en complexiteit van de cliënt toeneemt en doordat we de cliënten steeds later in zorg nemen. Bovendien wordt de cliënt steeds mondiger. Als je mensen vraagt waar ze het liefst oud willen worden, zegt iedereen: thuis. Dat betekent dat je als zorginstelling moet zorgen dat cliënten en hun naasten zich bij je thuis voelen. Natuurlijk verandert er iets voor de cliënt en diens familie, zodra de cliënt in een instelling komt, heel veel zelfs. Door ziekte of gebrek kunnen mensen niet langer meer thuis wonen. Helaas is het in de ouderenzorg niet zo normaal dat cliënten hun leven normaal verder kunnen leiden. Dat hoort het wel te zijn."

## Samenzorg

"'Genormaliseerd' wonen is niet wonen in een 5-sterreninstelling, maar de mogelijkheid houden om je leven te leiden zoals jij dat wilt. Je wilt terug kunnen vallen op goede zorg als dat nodig is en zelf blijven bepalen hoe je dag eruitziet. Je wilt anderen blijven ontmoeten als jij dat wilt, zelf je keuzes blijven maken. Behoud van privacy en zelfstandigheid is daarbij heel belangrijk. Avoord heeft al die zaken hoog in het vaandel staan. Onze pay-off is daarom *Zoals u het wenst*. De cliënt en diens behoeften dienen centraal te staan in de zorg. Het is de kunst en de kunde van de medewerkers om te zien hoe ze daar zoveel mogelijk aan tegemoet kunnen komen samen met de cliënt zelf, de familie en omgeving. Wij noemen dit 'samenzorg'. Uit onderzoek blijkt dat de cliënttevredenheid toeneemt als de familie participeert in de zorg. De

familie kent de cliënt veel langer dan wij.”

### **Genormaliseerd wonen**

“Dit soort huizen moeten wat mij betreft uiteindelijk open systemen worden. Als wij een barbecue organiseren moeten buurtbewoners daar ook welkom zijn en omgekeerd moeten onze cliënten een spiesje mee kunnen eten tijdens een buurtbarbecue. Natuurlijk zijn er belemmeringen; geld, tijd, regels – héél veel regels –, maar die mogen de transitie van de zorg niet in de weg staan. Dat is wenselijk voor de medewerkers, omdat die in een andere context zijn opgeleid. Maar óók bewoners en hun familie kijken soms vreemd op van het concept ‘genormaliseerd’ wonen.”

“Toen ik nog niet zo lang hier was, sprak ik een vrouw die haar moeder aan de zorg van Avoord wilde toevertrouwen. Ze zei: ‘Ik was op zaterdag altijd mijn moeders haar. Dat zal hier wel niet meer kunnen, hè?’ Vooraf dat ‘hè?’ trof me, omdat de dochter er kennelijk vanuit ging dat het normale leven van haar moeder en haar zouden eindigen op het moment dat haar moeder bij ons zou wonen. Terwijl wij er juist alles aan doen om cliënten in de gelegenheid te stellen hun normale leven voort te zetten. Daarom kan de familie mee doen in de zorg en zijn huisdieren hier welkom. We hebben zelfs een cliënt die zijn Harley Davidson op zijn kamer heeft staan, omdat hij daar geen afscheid van kon nemen.”

### **Maatwerk**

Regie houden over je eigen leven, dat is het uitgangspunt van Avoord, juist ook als je sommige dingen niet meer zelfstandig kunt. Er zal geen medewerker of vrijwilliger zijn die daar iets op tegen heeft. Toch kost de transitie die hiervoor nodig is een groot deel van hen moeite, zegt de bestuurder van Avoord. “Dat vind ik helemaal niet vreemd. In de eerste plaats zijn de medewerkers in een andere tijd en context opgeleid met andere (professionele) regels. Maar de tijd verandert. Begrijp me niet verkeerd: wetten en regels zijn er natuurlijk niet voor niets. De samenleving vraagt een zekere basiskwaliteit van zorg. Het nadeel is dat deze regels generaliserend werken. Maatwerk dat afwijkt van genera-

liserende regels, moet je als medewerker goed kunnen verantwoorden en transparant maken. Dat hoort ook bij je professionaliteit. Als je de cliënt en zijn behoeften centraal stelt, moet je als medewerker daar naar luisteren en maatwerk leveren. Dat vereist dat je als medewerker continue samenwerking moet zoeken, met de cliënt, zijn familie en bekenden, maar ook met andere teamleden.”

### **Waardegedreven teams**

“In de relatie medewerker-client komt de kwaliteit van zorg tot stand. We willen toewerken naar waardegedreven teams. We doen dat vanuit drie waarden: bekwaam, collegiaal en attent. De medewerker moet op zichzelf kunnen reflecteren. Wat kan ik wel, wat kan ik niet, wat heb ik nodig en wat is nodig in de zorg? Dat geldt zowel voor de kennis en kunde, maar ook voor de professionele attitude, bejegening en communicatie. Daarin is de waarde bekwaam zijn verweven. Vervolgens moet het team kritisch op elkaar kunnen reflecteren. Waar kun je elkaar om hulp vragen, maar ook daar waar nodig spreek je elkaar aan en geef je elkaar feedback. Hierin vinden we collegialiteit terug. Als beide zaken geïnternaliseerd zijn, pas dan kun je attent zijn naar de klant. Het is voor de meeste medewerkers kilaard werken om zich de transitie naast de alledaagse zorg voor de cliënten eigen te maken.”

### **Coaching**

Om de medewerkers daarbij te helpen, heeft Avoord drie coaches ingeschakeld die de 46 teams helpen met het maken van de omslag. Een investering van ongeveer een half miljoen euro, een behoorlijke aanslag op het krimpende budget. Zelfs sommige medewerkers vinden het in eerste instantie van de zotte dat Avoord in tijden van crisis en bezuinigingen investeert in het coachen van medewerkers. Martin den Hartog heeft daar begrip voor. “Onze visie is geen gevolg van de crisis en de bezuinigingsmaatregelen die daar uit voortvloeien, al heeft de crisis het uitvoeren van ons beleid wel versneld. Als je investeert in gebouwen komt dat in de boeken en verhoogt dat de waarde van je bezit. Dat

vindt iedereen verantwoord. Investeren in mensen wordt vaak als een kostenpost gezien. Terwijl onze medewerkers het belangrijkste kapitaal zijn dat we hebben. Zij maken het verschil, niet de gebouwen, ofschoon wij trots zijn op onze gebouwen. We hebben ons eerst afgevraagd of we de transitietrainingen zelf konden organiseren. Maar het antwoord was al vrij snel nee. We vonden het belangrijk om daar verschillende coaches met enige afstand tot onze organisatie voor in te huren. Het was een bewuste keuze om drie verschillende coaches van verschillende bedrijven in te huren. We wilden niet een dominante methodiek vanuit één bedrijf, maar een methodiek die paste bij Avoord. Door drie coaches met verschillende achtergrond te betrekken, moesten zij zich eerst buigen over wat het beste paste bij onze organisatie. Zij moesten dus hun gezamenlijke methodiek ontwikkelen. Immers onze medewerkers zijn er geen dertien in een dozijn. Maatwerk dus. Dat blijkt een goede keuze te zijn geweest.”

Eén van de coaches merkt dat er teamleden zijn die in eerste instantie de hakken in het zand zetten tijdens de transitie sessies, die zich afvragen wat ze daar doen en of het inhuren van coaches geen geldverspilling is. Maar in de meeste gevallen zijn deze medewerkers binnen de kortste keren ‘om’, zegt de coach. “Waaruit blijkt dat weerstand geen tegenstand hoeft te zijn”, voegt zij eraan toe. Martin den Hartog vult aan: “De investering moet ook renderen.” Dat betekent dat binnen een dergelijk traject ook een autoselectie van medewerkers plaatsvindt die wel mee willen en kunnen en medewerkers waarvoor dat niet geldt.”

### **Bijvangst**

De sessies leveren trouwens geregeld een waardevolle ‘bijvangst’ op. Uit bijeenkomsten over samen zorg blijkt soms dat medewerkers en familie van elkaar niet weten waar zij behoefte

aan hebben of wat hen juist heel veel voldoening geeft. Martin den Hartog: “Door dit te delen, komt samen zorg veel eerder en beter tot stand. Zo vertelde een medewerkster dat zij niet zo vaak Rummikub met de cliënt speelde als die dat graag wilde. Nadat de medewerkster had uitgelegd dat zij maar tijd had voor één spelletje, omdat ze daarna andere dingen te doen had, was het familielid één en al begrip. ‘Had toch eerder aangegeven dan je geen tijd had, dan had ik even een paar potjes Rummikub met haar gespeeld en als ik zelf niet had gekund, had ik desnoods de buurvrouw gevraagd om dat te doen’, had de dochter tegen de medewerkster gezegd. Waaruit maar weer eens blijkt dat communicatie een uiterst belangrijke voorwaarde voor maatwerk is. Teamcoaching is er ook op gericht die communicatie met familie aan te durven gaan.”

## Weerstand hoeft geen tegenstand te zijn

De bestuurder vindt

investeren in coaching ook alleszins verantwoord, omdat Avoord hiermee een permanente ontwikkeling in gang wil zetten. “Het coachingstraject waar we nu in zitten moet er niet toe leiden dat we straks zeggen: we deden een plas en alles bleef zoals het was. De coaching van teams is een blijvend iets dat afhankelijk van de tijd en situatie met verschillende intensiteit plaatsvindt. Het is belangrijk dat medewerkers zich gaan realiseren dat zij zelf aan het roer van hun eigen ontwikkeling staan. Avoord kan daar de randvoorwaarden voor creëren, maar in principe bepalen de medewerkers zelf wat zij nodig hebben voor hun ontwikkeling in de directe zorgrelatie met de cliënt. Al met al is investeren in de transitie van de ouderenzorg méér dan verantwoord geld besteden, bijvoorbeeld aan coaching van medewerkers. Die investering is elke cent waard.”

### **Ontdekkingsreis**

Aan welke eisen moeten coaches volgens Martin den Hartog voldoen? “Coaches moeten gevoel hebben bij een organisatie. Ze moeten

er niet hun eigen methode opleggen, maar die aanpassen aan de organisatie. Daarnaast vind ik het belangrijk dat zowel de organisatie als de coach de bereidheid hebben om samen op ontdekkingsreis te gaan. Het doel is helder, maar je moet ook oog hebben voor zaken die je gedurende het proces tegenkomt. We moeten gezamenlijk kijken naar de kracht van de organisatie en hoe ver die kan gaan. Tegelijkertijd is de dynamiek door de veranderingen in de ouderenzorg groot.”

### **Mens centraal**

“Het is van belang dat zowel de organisatie als de medewerkers zich elke dag bewust zijn dat het leven in een instelling voor de cliënt en diens geliefden ingrijpend is. In die gevallen is het fijn als mensen terug kunnen vallen op de hulp van een instelling, zodat beide partijen samen kunnen zorgen. Zeker als het een instelling is waar de mens centraal staat, waar de medewerkers zich realiseren dat een verhuizing naar een instelling een belangrijke fase in een mensenleven is. Het gaat in de langdurige ouderenzorg niet om het werken met zieken en dementen, maar om het werken met mensen die dement of ziek zijn. Dáár knelt ook veel generalistische regelgeving. Daar is de overheid onvoldoende mee bezig.”

“Ondertussen zetten wij onze ontdekkingsreis voort en gaan het einddoel bereiken; een ontdekkingsreis die leidt naar bewakame, collegiale en attente medewerkers.” ■

**John Huijs**, journalist

**Annette Man-Mul** is TvC-redactielid en oprichter van Stichting Ubuntu Nederland en Kerntact & Partners. [www.ubuntu-nl.nl](http://www.ubuntu-nl.nl) en [www.kerntact.nl](http://www.kerntact.nl)



**Martin den Hartog** is van oorsprong verpleegkundige en gezondheidswetenschapper. Hij werkte in diverse management- en directiefuncties bij onder meer zorgverzekeraars en in de sociale zekerheid voordat hij in 2010 de overstap maakte naar de gehandicaptenzorg. Daar zette hij een nieuw zorgbedrijf op voor verstandelijk beperkte kinderen met een kinderbeschermingsmaatregel. De belangrijkste ambitie van Martin den Hartog als bestuurder bij Avoord Zorg en Wonen is Avoord toekomstvast maken in de huidige en de komende dynamiek in de stelselherziening in de ouderen- en thuiszorg. Bij Avoord staan elke dag twaalfhonderd medewerkers voor ruim duizend cliënten klaar. Nog eens meer dan zevenhonderd gedreven vrijwilligers zetten zich in voor onze cliënten op de zes locaties en in de wijk.