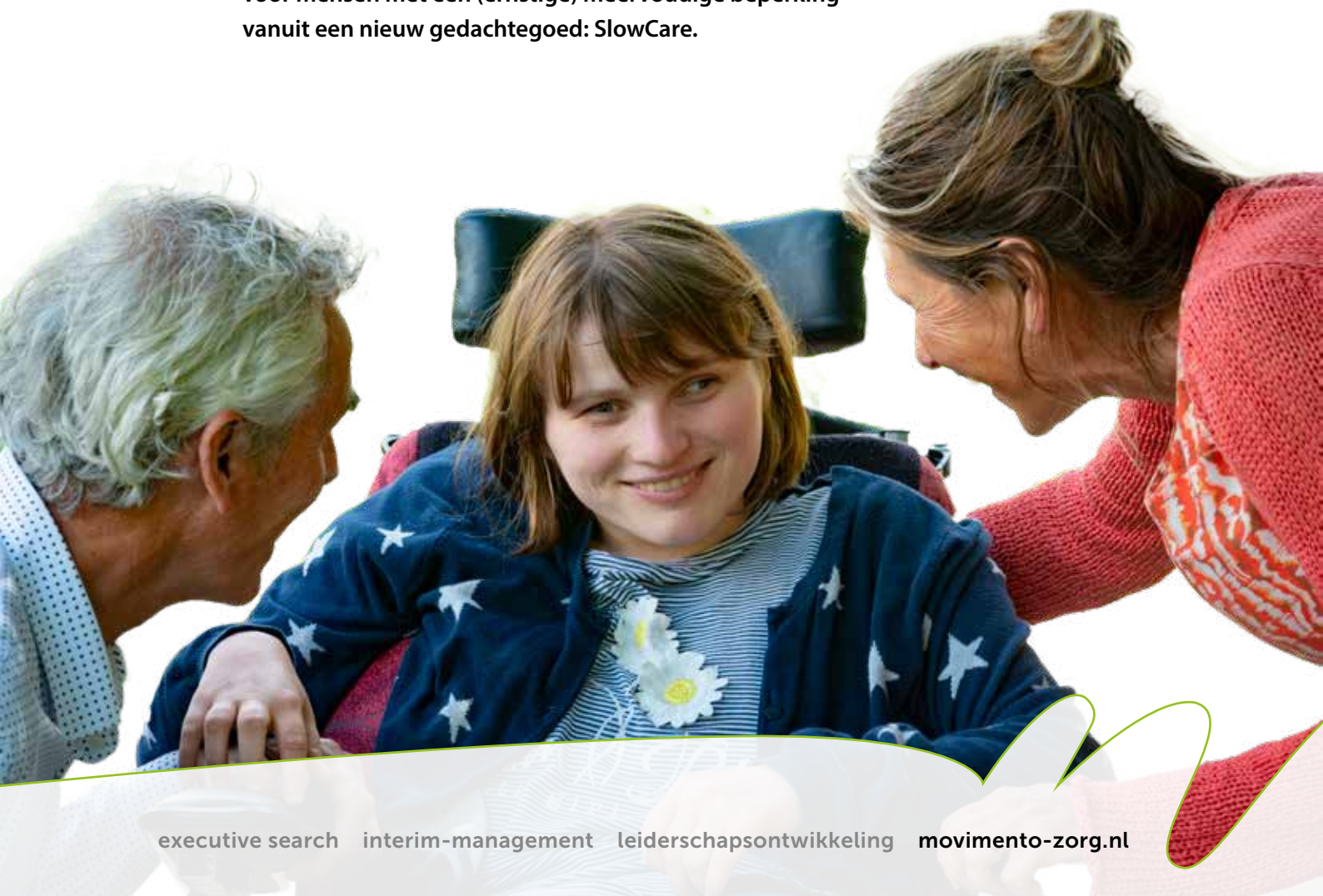


Aandacht is het nieuwe goud in zorgorganisaties

In gesprek met ...

Lucian van Heumen

Het zorglandschap verandert ingrijpend. Organisaties staan voor de uitdaging om nieuwe vormen te vinden om aan de zorgvraag te voldoen en maatwerk te leveren die recht doet aan cliënten, patiënten en medewerkers. Movimento gaat in gesprek met initiatiefnemers achter vernieuwende zorgconcepten om te horen wat hen beweegt. Waarom werden zij zorgondernemer en op welke zorgvragen is hun initiatief een antwoord? Lucian van Heumen richtte samen met zijn partner Ingeborg het Elzeneindhuis op, een kleinschalige woon- en dagbestedingsplek voor mensen met een (ernstige) meervoudige beperking vanuit een nieuw gedachtegoed: SlowCare.



‘Onze dochter Eline is ernstig meervoudig gehandicapt en ergens in 2012 zei Ingeborg: “Volgens mij moeten we de zorg zelf gaan inrichten en kan dat ook.” We hebben veel vervelende ervaringen, er waren dingen waar we vraagtekens bij hadden en waarvan we zeiden: dit kan en moet gewoon anders. Die ervaringen hebben we gebruikt’, begint Lucian. ‘Ik was toen nog algemeen directeur van een forensisch psychiatrische kliniek en voor mij was dat het moment waarop ik dacht: het wordt tijd dat ik op een andere manier impact ga maken. Want dat werd steeds ingewikkelder, met name door de systeemwereld die zó dominant is geworden, zó overheersend, dat impact maken bemoeilijkt wordt voor begeleiders, leidinggevendenden en ik denk ook voor bestuurders.’

Van hoofd naar hart

‘Er kwamen dingen bij elkaar’, gaat hij verder, ‘Mijn eigen wens om het anders te gaan doen en de zorg voor Eline. Dat maakte dat we een zorgconcept wilden ontwikkelen dat kwaliteit van leven bood aan juist die doelgroep. Want we hebben gekozen voor de doelgroep ernstig meervoudig beperkte mensen. Die zitten voornamelijk in grote zorginstellingen en vaak ook buiten de bebouwde kom. Wij vonden het belangrijk deze mensen weer een gezicht en stem te geven, zodat ze gehoord worden. Want wanneer je met hen in contact komt gebeurt er iets met je. Ze brengen je van hoofd naar hart en dat is wat we in deze tijd juist nodig hebben. In onze visie hebben zij de taak om ons te helpen stilstaan bij de essentie van het leven en dus vonden we het belangrijk dat ze ook weer een plek midden in de samenleving zouden krijgen. Eline was daarvoor onze inspiratiebron. Zij was mijn leermeester en bracht me terug bij datgene waar het om draait.’

Kwaliteit van leven in een inclusieve samenleving

Maar wat is kwaliteit van leven volgens hem? ‘Dat ze weer gehoord en gezien worden. Daarom hebben we gezocht naar een locatie midden in de samenleving. De wereld van onze cliënten is klein. Het is enkel de wereld waarin ze wonen, dus is het belangrijk dat er voldoende vierkante meters zijn om te leven. Bovendien moest het ook een healing environment zijn: groen, veel licht en met een goede luchtkwaliteit. En er moest een therapeutisch zwembad komen. Want als je weer vrij kunt bewegen omdat je in het water ligt, dan is dat voor hen net zoiets als wanneer wij op vakantie gaan. We hebben dus veel geïnvesteerd in het gebouw om aan al die elementen te kunnen voldoen. Want het heeft allemaal invloed op de kwaliteit van leven.’ Uiteindelijk viel de keuze op een voormalige lagere school in Oss, die midden in een zeer gemêleerde wijk ligt. ‘Omdat we vinden dat onze mensen iets te bieden hebben wilden we ook de inclusieve samenleving mede vormgeven. We hebben veel activiteiten gericht op de buurt en hebben de wijk al in een vroeg stadium betrokken bij de komst van het Elzeneindhuis. Je ziet dat je op basis van wederkerigheid impact maakt. Wijkbewoners hebben onze mensen leren kennen en er is interactie. Het hoeven vaak helemaal geen grote dingen te zijn. Bij het ophalen van lege flessen, die wij dan in de glasbak gooien, merk je dat mensen wachten op het moment dat je weer langskomt. Vaak zijn het mensen die alleen wonen en het fijn vinden dat er weer eens aangebeld wordt. Het werkt dus ook tegen eenzaamheid.’

Een ingewikkeld vraagstuk

Ondanks de bevologenheid ging het beslist niet van een leien dakje. Vanaf het moment dat in 2012 de eerste ideeën op papier kwamen te staan en het moment dat kon worden begonnen met het verbouwen van de school zaten vier spannende jaren: 'We hebben drie jaar lang gestreden omdat het financieel een ingewikkeld vraagstuk was. Wij wilden andere normen neerzetten en geen enkele bank, geen enkele investeerder, geen enkele institutionele belegger was bereid om een lening te verstrekken om die school te verbouwen tot wat het nu is. Blijkbaar kon in Nederland niet wat wij wilden.' Pas in 2016, Lucian heeft dan al ontslag genomen, keerde het tij: 'Net op het moment dat we de stekker eruit wilden trekken zei de gedeputeerde van de provincie Noord-Brabant: "Dit moet gewoon doorgaan." Het paste in zijn programma sociale veerkracht voor de provincie met een inclusieve samenleving. Uiteindelijk heeft hij binnen zes weken een financiële beschikking voor elkaar gekregen voor ongeveer 80% van wat er nodig was. De rest hebben we opgehaald met een aparte lening en crowdfunding. We hebben de school volledig duurzaam verbouwd en in 2018 konden we drie woningen voor 24 bewoners en vier dagbestedingsruimtes betrekken voor nog eens 32 mensen.'

Kracht van kleinschalig organiseren

Het gedachtegoed achter SlowCare klinkt vertrouwd en is tegelijkertijd uniek: 'Kwaliteit van leven is voor ons terug naar de norm: drie begeleiders op acht bewoners. En dat is exclusief stagiairs en vrijwilligers. Mensen komen graag bij ons werken en waarom? Omdat ze weer gewoon vanuit hun passie hun vakmanschap binnen de beschikbare tijd kunnen inzetten. Daar zie je de kracht van kleinschaligheid. Er is een noodzaak voor organisaties om kleinschaligheid te integreren binnen een grotere organisatiestructuur,

want ik denk dat de arbeidsmarktproblematiek grote organisaties kan nekken. Mensen gaan weg.' Daarom heeft het Elzeneindhuis naast medewerkers in loondienst ook een groot aantal vrijwilligers, vertelt hij: 'Vrijwilligers hebben een belangrijke rol binnen SlowCare. Het zijn mensen die gestopt zijn met werken, maar wel talenten hebben. Ze vinden het fijn om op basis van wederkerigheid weer ergens bij te horen.' Daarmee snijdt hij een gerelateerd thema aan: vergrijzing. 'De vergrijzing is een kans binnen de zorg. Wanneer je vrijwilligers weet te werven die gestopt zijn in het arbeidsproces, maar die nog wel een betekenisvolle rol willen hebben in de maatschappij, dan is een bijdrage leveren aan deze zorg verrijkend. En uiteindelijk maakt het werken met vrijwilligers het ook financieel duurzamer.'

Keuzes maken van onderop

De kosten voor de zorg stijgen en budgetten worden krappere, kan een ruime(re) formatie uit als je wilt organiseren volgens het SlowCare principe? 'Er komen wel eens bestuurders van grote instellingen bij me die zeggen: wat jij doet kunnen wij niet. Maar dat kunnen zij ook! Je moet alleen andere keuzes maken, het is onder andere een bestedingsvraagstuk. Het heeft niets te maken met te weinig geld. We weten wat de tarieven zijn, we weten hoeveel mensen we nodig hebben. En als je dat tegen elkaar afzet dan kom je op een bedrag uit en van wat overblijft moet je de rest doen. Dat vraag omdenken.' Hij geeft een voorbeeld uit de begindagen van Het Elzeneindhuis: 'Toen we begonnen in 2016 heb ik, na een periode dat ik altijd een secretaresse had, beleidsmedewerkers of bij HRM terecht kon, alles zelf gedaan. En waarom? Omdat als je er mensen voor moet aannemen je als kleinschalige organisatie kwetsbaar bent en dat is een groot risico voor de continuïteit. De expertise die ik

niet in huis heb huur ik in. Dan ben je misschien iets duurder uit, maar je continuïteit is daarmee wel gewaarborgd.' Hij komt nog even terug op de inzet van vrijwilligers: 'En als ik een aantal vrijwilligers heb dan levert dat uiteindelijk iets op voor mijn exploitatie.' Het betekent vooral een andere manier van managen bedoelt hij: 'Wij zijn keuzes gaan maken van onderop, gemaakt gebaseerd op intrinsieke waarden in plaats van financieel gedreven. Daardoor hebben we een platte organisatie. Want als ouder van een gehandicapt kind maak je als bestuurder andere keuzes. Je weet en voelt immers waar het om gaat. Bij grote organisaties sta je meer op afstand. Je bent er meer voor de totale organisatie dan voor de cliënt. En ik weet als geen ander hoe je in grote organisaties afgeleid wordt en dat neem ik bestuurders en leidinggevendenden dus absoluut niet kwalijk. Maar ook grote organisaties kunnen andere keuzes maken die ten goede komen aan de zorg. En door kleinschalig te organiseren is er ook meer ruimte en autonomie en zie je dat het eigenaarschap van begeleiders, maar ook van ouders, gestimuleerd wordt. Dat heeft weer zijn effect op de kwaliteit van de zorg en de tevredenheid.' Voor leiders betekent dat vooral lef hebben: 'Durf uit het stramien te stappen waar je in gevangen zit en maak je droom waar!'

Meer dan een concept uitrollen

'We zijn een zeer atypische organisatie', vat Lucian samen. 'Ik las ergens: aandacht is het nieuwe goud binnen zorgorganisaties.

Dus als je daar veel in investeert, dan is dat een garantie voor de continuïteit in de toekomst. Hoe je dat doet? Korte lijnen, zorgen dat je er bent en een persoonlijke touch meegeven.' Maar SlowCare is meer dan een concept dat je kunt uitrollen, voegt hij toe: 'Voor Ingeborg en mij is het een leven geworden, het is geen functie of een baantje. Dat brengt ook een uitdaging met zich mee: hoe draag je het over? In die fase zitten we nu. We zien dat dat niet eenvoudig is, omdat de competenties en kwaliteiten van mij en mijn vrouw redelijk complementair zijn. En je hebt een drive nodig om dit te kunnen doen, maar als je die bevlogenheid in een grote organisatie niet hebt kun je ook geen stappen maken.' Hoe ziet hij dan nu de toekomst voor zich? 'Het kenmerk van onze bedrijfscultuur is vriendelijkheid en kwaliteit van zorg. Waar we mee bezig zijn is zorgen dat er voldoende cultuurdragers zijn en dat er een opvolger is die dat overneemt. Het is een proces en de kunst is om het in de genen van de organisatie, dat zijn de medewerkers en de ouders, te verankeren. Mijn droom is dat die kernwaarden blijven bestaan, zodat ouders waarvan de kinderen hier wonen ontlast worden en weten: mijn kind zit op de goede plek.' Daarmee komt hij terug bij waar het allemaal mee begon: goede zorg voor zijn eigen dochter: 'Al onze ervaringen, ook de negatieve, hebben er uiteindelijk toe geleid dat we nu kunnen zeggen: de shit uit het verleden hebben we kunnen omvormen tot compost. Tot iets nieuws. En dat is SlowCare.'

Astrid Booij-Liewers:

'Prachtig om te lezen hoe er uiteindelijk toch financiering is gekomen voor een dergelijke zorglocatie. De inclusieve samenleving krijgt hiermee vorm. En wat Lucian zegt over de aantrekkelijkheid voor medewerkers zie ik terug op meerdere plekken. Echt van betekenis zijn is voor velen een groot goed. Minder administratieve lasten, minder 'ballast' van alles wat niet direct met aandacht voor de cliënt te maken heeft. Dit is waar we steeds meer mensen voor zien kiezen. Het nieuwe organiseren krijgt gelukkig op steeds meer plekken vorm.

Prachtig ook hoe de betrokkenheid en de bevlogenheid van medewerkers en mantelzorgers hier weer zegevieren. En bovenal de cliënt die gezien wordt! Dit vraagt wel wat van leiders: een intrinsiek geloof in nieuwe vormen en vasthoudendheid om die te realiseren. Precies waar Movimento voor staat: **beweging in leiderschap!**

Dit artikel is het eerste in een reeks met gesprekken die Movimento voert met initiatiefnemers van nieuwe zorgconcepten. Volgende keer: René Baljon, directeur van landelijke thuiszorgorganisatie Blinkers.

