



## QuaRijn

Provincie Utrecht

> 9 locaties

### Locatie De Linde

> **Mirjam Hagen:**

Bestuurder

> **Geertruida Verboom:**

Activiteitenbegeleidster

> **Riet van Eckveld:**

Kwaliteitsverpleegkundige

> **Tineke van Koten-van Barneveld:**

Dochter bewoonster



QuaRijn heeft sterk ingezet op extra woonondersteuners. Ook zijn de zorgfuncties uitgebreid en zijn er coaches leefplezier aangenomen. Op de net nieuw geopende locatie De Linde raken de functies ook verweven met Tubbe, een Zweeds model waarbij bewoners en medewerkers worden aangemoedigd alles in te zetten om zin te geven aan het leven.

### Kwaliteitsmiddelen, was het nodig?

Mirjam: De kwaliteitsmiddelen waren heel erg nodig, dat meen ik oprecht. Ik werk in de sector sinds 1983 en al die jaren is het gegaan over of er voldoende geld is, dat is niets nieuws. Maar voordat de kwaliteitsgelden kwamen heb ik echt overwogen om de sector te verlaten, omdat ik me moreel niet meer kon verantwoorden naar de cliënten en naar de medewerkers. Het was zo krap. Wij hebben heel veel kleinschalig wonen en dan was er één medewerker die alle mensen uit bed moest halen, moest wassen en naar de woonkamer bracht voor het ontbijt. Dan hoopte je maar dat er een vrijwilliger in de huiskamer was, maar regelmatig was dat niet zo. Dan liep ik mee en dacht ik 'Ooooo, dit is echt niet goed, wil ik hier nog wel verantwoordelijk voor zijn?'

Ik weet dat er bestuurders zijn die zeggen: 'Joh, wat een onzin, we hebben veel te veel nu'. Ik heb dat helemaal niet. Het zal misschien liggen aan

hoe je organisatie is opgebouwd, de logistiek van de gebouwen, de eenheden waarin je werkt, hoe verspreid het allemaal is, hoe klein en hoe groot. Ik had het gevoel dat je teveel moest vragen van medewerkers, terwijl dat niet altijd verantwoord was. Daar moet je niet mee doorgaan, dacht ik. Nadat we het geld kregen, kwam ik Martin van Rijn tegen. Ik heb hem vanuit de grond van mijn hart oprecht bedankt, want dit hadden we zo hard nodig.

Kwaliteit van zorg is voor mij liefdevolle, professionele zorgverlening. Het heeft twee kanten, de kant van de relatie tussen de cliënt en medewerker, die je warme persoonlijke aandacht en oprechte betrokkenheid biedt. En het heeft ook een professionele kant: mensen wonen hier niet voor niets, ze mankeren van alles.



## Besluitvorming

Mirjam: Op de locaties zijn de managers, de cliëntenraden en de medewerkers met elkaar in gesprek gegaan om op een rij te zetten wat er nodig was op de locatie. Zo is iedere locatie tot een kwaliteitsplan gekomen en op basis daarvan maakten we het QuaRijn plan, waarin we ook centraal nog wat toevoegden.

We hebben kwaliteitsverpleegkundigen aangenomen en het kwaliteitssysteem zelf verbeterd. Het kwaliteitskader kwam als geroepen en dat hebben we echt omarmd. Op elk van de acht taartpunten hebben we concrete doelstellingen geformuleerd en ze meetbaar gemaakt. In onze planning- & controlcyclus zitten nu de verbeterpunten. We zijn meer gaan evalueren: gaan we vooruit, waarom wel of niet en wat moeten we doen om vooruit te komen? Het kwaliteitskader heeft ons echt geholpen op veel punten te verbeteren. Daar zijn we trots op.

## Invulling middelen

Mirjam: Zeker de helft van het budget is opgegaan aan de inzet van extra woonondersteuners, veelal zij-instromers. Zij werken op de woonkamers zowel op individueel niveau als met de hele groep, waar ze activiteiten voor organiseren. Die aandacht was er eerst gewoon niet en nu is daar tijd voor. Er is ruimte voor activiteiten die belangrijk zijn voor de bewoners. En als je mensen in een verpleeghuis een waardevolle oude dag wilt bezorgen, dan is dat essentieel. Geertruida: Op onze afdeling hebben we het heel luxe, we hebben nu ook tijdens de avonddienst

een woonondersteuner. Juist in de avonden is er behoefte aan het geven van een stukje extra aandacht. Onze locatie is sowieso bijzonder. Naast dat het een prachtig nieuw gebouw is, in een hele groene omgeving, worden we hier geïnspireerd door het Tubbe model. Dat is een Zweeds model dat ervoor zorgt dat iedereen gestimuleerd wordt te participeren. Zowel de bewoners en medewerkers als de familie en mantelzorgers van de bewoners. Het doel is te zorgen voor meer zingeving en een betekenisvolle laatste levensfase onder het motto 'elke dag van waarde'.

*Ik heb Martin van Rijn  
vanuit de grond van mijn  
hart oprecht bedankt*

Bij dit model zijn ook mensen gezocht die zo kunnen werken. Mensen die vanuit hun hart werken en niet zozeer taakgericht zijn en het liefst zo snel mogelijk klaar willen zijn met werken. Dat we grotendeels hetzelfde denken, merkten we ook toen we in het begin als allemaal vreemden bij elkaar kwamen en elkaar leerden kennen. Dan dacht ik vaak: 'O grappig, die heeft hetzelfde idee als ik over de zorg.'

Riet: Je gaat nu toch wat secuurder kijken naar sollicitanten. Recent hadden we vier sollicitanten, waaronder een woonondersteuner. De woonondersteuner is wel aangenomen, maar

de andere drie niet. Die pasten op basis van wat ze vertelden niet in dit systeem. Een ander zou zeggen: 'Hoe heb je dat kunnen doen? Heb je personeel wat wil werken...' Maar ik ben heel secuur. Als ik denk dat iemand qua bewoners en personeel niet op de locatie past, dan moet je het niet doen. Bovendien krijgen we op onze locatie gewoon veel sollicitanten. Ik denk zelfs dat we over een poosje nee moeten verkopen.

Mirjam: QuaRijn-breed zijn er meer niveau 2, 3, 4, 6 medewerkers, kwaliteitsverpleegkundigen, coaches leefplezier en ook meer behandel functies gekomen. Daarnaast zijn een personeelsfunctionaris, opleider en controller aangetrokken. De begroting is overal wat verruimd, zodat we de groeiende organisatie goed konden ondersteunen. Tenslotte hebben we commissies ingesteld die op allerlei expertisegebieden teams helpen te verbeteren.

De coaches leefplezier zijn locatiebreed aan het werk. We zagen dat de activiteitenbegeleiding veel groepsactiviteiten aanbiedt. De coaches leefplezier organiseren hiernaast bijzondere projecten zoals 'houd de naaste vast'. Hierbij bevorderen ze met de teams het samenspel tussen zorg en naasten. Maar ze helpen ook individuele wensen te vervullen. Een ander doel was om de zorg te leren meer persoonsgericht te kijken en te werken. Niet: we gaan breien of haken, maar kijken wie de individuele bewoner is en wat deze kan en wil. Wat zijn of waren de hobby's en werkzaamheden van de bewoner. In eerste instantie hadden we per locatie een of twee coaches leefplezier aangesteld, maar dat hebben we uit moeten breiden,

**Geertruida,  
activiteitenbegeleidster:**

‘Tijdens het huisbezoek verdiepen we ons in de leefwereld van de nieuwe bewoner.’

omdat er veel behoefte aan was. Datzelfde geldt voor de beweegagogen. We hadden er een, nu vijf. Er zijn drie specialisten ouderengeneeskunde bijgekomen en ook extra psychologen. Dat gaf echt een impuls aan het vakmanschap en aan onze dienstverlening!

### Proces

Mirjam: Het hele proces vroeg om discipline en uithoudingsvermogen. Dedicated blijven aan waar je mee bezig bent en daarop voortbouwen. We hadden als organisatie nog wel eens de neiging om ergens aan te beginnen en het weer los te laten. Maar het kwaliteitskader hebben we niet meer losgelaten. Het werd ook gestimuleerd door de gelden en wat ook geholpen heeft, is dat het zorgkantoor ons scherp hield. Dat was een leuk samenspel. Ik weet dat niet alle zorgorganisaties even positief waren over de rol die het zorgkantoor kreeg, maar wij hebben het als heel positief ervaren. Zij hebben ook kwaliteitsadviseurs aangesteld. Daar kan je wat van vinden: ‘nog meer controlesystemen naast de inspectie’, maar bij ons heeft het heel goed uitgepakt.

In het begin verliep de invoering van het kwaliteitskader moeilijk. Je moest wennen en dacht: ‘welke doelen horen er nu bij dit taartpunt uit het kader?’ We bedachten per taartpunt twee doelen en dan heb je er eigenlijk al veel. Daar zat een leermoment: ‘Wat doet er ècht toe in zo’n kwaliteitselement? Waar gaat het om?’ Bij persoonsgerichte zorg bijvoorbeeld; kunnen we in het zorgdossier de typering van iemand terugvinden? Blijkt uit het zorgplan dat het team weet wat de

specifieke eigenschappen, wensen en hobby’s van een bewoner zijn? Je zag het echt met het jaar groeien.

Het was ook een uitdaging om iedereen mee te krijgen op zo’n manier dat het niet voelde als ‘sjongejonge, wat moeten we nu allemaal weer gaan doen?’

Tegelijkertijd zijn we aan de slag gegaan met een nieuwe besturingsfilosofie: ‘Het Rijnlandse denken.’ Wat je eigenlijk wilt is steeds meer eigenaarschap bij de teams, bij de mensen die de regie nemen op wat er moet gebeuren, die dat bewust doen en die daartoe in staat zijn. Wanneer je als manager zegt: ‘Nu wil ik dit, dit zijn de doelen, we gaan het meten, en je moet rapporteren’, is dat niet motiverend en niet optimaal. Het vraagt om een goed samenspel met de teams. Dat moet je laten groeien.

We hebben onze ‘kwaliteitswereld’ langzaam laten groeien, dat ging best organisch. We moesten zelf als directie en management ook leren met een nieuw kwaliteitskader te werken en hier betekenis aan te geven. We hadden geen vastomlijnd plan van: dan gaan we daar naartoe en dan willen we daar staan, maar wel het algemene idee dat we graag op een zo simpel mogelijke manier wilden werken aan verbeteren.

Het kost moeite om het op gang te krijgen, maar als je dat in voldoende verbinding met elkaar doet, en je kent de kwaliteitsresultaten van de teams en hoe je ze stapje voor stapje kunt helpen vooruit te komen, dan lukt dat wel. Het kader heeft ons gestimuleerd. We hebben veel slagen gemaakt, van ‘onbewust naar bewust kijken naar kwaliteit.’

Onderweg werden we soms gehinderd en als er iets is dat ons heeft gehinderd, dan is het wel de arbeidsmarkt. Door de krappe arbeidsmarkt word je beperkt als je hetzelfde blijft doen. Natuurlijk kan je ervoor zorgen dat het leuk is om bij QuaRijn te werken, dat de teams lekker draaien et cetera, maar dan nog hebben we het personeel niet voor het kiezen. Je moet dus anders gaan werken. Als ik zie waar we nu staan en hoe we dit alles hebben gedaan, ben ik als ik er op terugkijk echt wel blij.

## *De invloed van de fijne locatie in de groene omgeving merk je in het werk*

Riet: We zijn nog een beetje aan het stoeien met wat nu wel en niet bij bepaalde functies hoort. Eigenlijk zijn er nu teveel mensen betrokken bij de zorg. Aan de ene kant is het heel goed dat iedereen meedenkt, maar voor de kwaliteit is het niet zo goed. Dus daar gaan we verandering in brengen. Voor artsen en andere disciplines moet het ook duidelijk zijn waar ze met hun vragen heen moeten en wie wat weet. Vooral voor het medische, zorginhoudelijke verhaal heb je coördinatoren nodig.

Het oorspronkelijke idee was, we hebben woonondersteuners en die doen alle voorkomende werkzaamheden. Maar daarover blijkt nu toch wel wat verwarring te zijn. We vinden het fijn als ze ook

iemand naar de wc kunnen helpen. Dat voelt ook veilig voor de bewoners, want het zijn voor hen bekende mensen. Maar niet iedere woonondersteuner wil dat. Voor zorgmedewerkers is dat lastig: de één doet het wel, de ander niet. Dus dat is nog een beetje zoeken.

### **Impact**

Mirjam: Wat de woonondersteuners doen wordt enorm gewaardeerd. Het heeft de druk ook van de ketel gehaald bij zorgmedewerkers, want die voelden zich hele dag tekortschieten. Kreeg ik daar destijds nog klachten over, nu niet meer. Dat is echt heel erg fijn.

Het is ook hartstikke leuk werken als mensen vooruitgang zien. Want de teams vroegen ook regelmatig: 'Waar moeten we nu aan voldoen? Wanneer zijn jullie tevreden?' Hoewel het erom gaat dat de bewoners tevreden zijn, willen mensen toch graag horen: 'Jullie doen het goed en wel daar en daar om.' En wat de uitkomsten zijn, is bekend op teamniveau. Dat is voor hen stimulerend.

### **Mooie locatie**

Riet: Wij werken op een hele fijne, nieuwe locatie, in een prachtige groene omgeving. De invloed van zo'n fijne locatie merk je in het werk. Als je binnenkomt, dan voel je al dat iedereen betrokken is. Ook de familie van bewoners wil graag vrijwilligerswerk doen. In andere huizen moet je mensen er soms gewoon bij sleuren. Zo van: 'Wil je alsjeblieft een keer meehelpen?' Hier gaat dat vanzelf.

Geertruida: Deze locatie wordt ook erg gewaardeerd door bewoners zelf, gewoon al om het feit dat ze hier de ruimte hebben. Veel mensen geven aan dat het fijn is, zo naar buiten de tuin in te kunnen en dat alles op de begane grond is. We werken hier met Familienet. Iedereen zit erop. Dat stimuleren we ook. Vanochtend kwam ik de echtgenoot van een van onze bewoners tegen, ze zei gelijk: 'Wat een leuke foto heb je van mijn man gestuurd.' Dat was een foto die ik van haar man gemaakt had, terwijl hij aan het zagen was. Ze zei: 'Dat is zo belangrijk voor mij.' Zij sprak ook weer haar waardering hierover uit. Iemand had laatst op Familienet gezet: 'Ik vind het zo fijn dat ik elke dag zo vriendelijk ontvangen wordt door jullie. Ik voel me zo welkom.' Iedereen kan dat lezen, dat is echt een hart onder de riem voor de medewerkers.

## *We werken met Familienet, iedereen zit erop*

Geertruida: Voordat een nieuwe bewoner bij ons komt wonen, gaan we eerst op huisbezoek om ons te verdiepen in de leefwereld van de nieuwe bewoner. Waar komt iemand vandaan? Wat zijn de gewoonten, wat vinden ze belangrijk enzovoorts. Vooral familie geeft aan dat die daardoor het gevoel heeft dat wij veel dingen in beeld hebben. Dan gaat het ook om de kleine dingen. Bijvoorbeeld dat iemand vertelt altijd met lange mouwen te slapen, ook al is het buiten 30 graden. Dat schrijven we op, want dat is echt belangrijk. Of als iemand zegt graag groene thee te

drinken, zoeken we uit welke groene thee ze bedoelt: uit een groen zakje of groene thee als soort thee?

Er worden veel zaken tijdens het huisbezoek besproken die je niet meer op de dag dat bewoners verhuizen naar ons hoeft te bespreken. Met de familie krijg je door het gesprek ook al een band, het wordt heel erg gewaardeerd.

Tineke: Voordat mama hier kwam wonen, zijn er twee dames en bij mij en mijn moeder thuis geweest, zeg maar om te horen wat voor persoon mijn moeder was, wat ze leuk vindt, graag eet en ze stelden vragen over de levensgeschiedenis. Er was een boekje met allerlei vragen over vroeger en dat hebben we helemaal ingevuld. Maar op zich is er verder niet zoveel meer mee gedaan. Het wordt niet af en toe even opgehaald.



Het ligt op haar kamer in het zicht. Dat kan misschien beter, want je hebt er best veel werk aan gehad en het is ook echt heel leuk.

De eerste dag dat mijn moeder hier woonde, ging ik met een gerust hart weg. Er werkt een een oud buurmeisje hier, die kende ons natuurlijk goed. Ze heeft mijn moeder toen meegenomen voor het schillen van de aardappels en het koken van het eten. Zo'n eerste dag is heel moeilijk, maar dat ging eigenlijk best goed. Evenzo de eerste week.

### Toekomst

Mirjam: Alhoewel we in een rare tijd leven waarin meer dan normale aantallen ouderen overlijden, weet toch iedereen dat het aantal ouderen per saldo blijft groeien. Hoeveel geld hebben we in de BV Nederland? Zeker nu de economie enorme klappen krijgt. Waar halen we straks het geld vandaan voor deze groeiende zorgvraag? Dat is echt een zorg. We hebben hele mooie jaren gehad waarin we eindelijk konden repareren wat we tekortkwamen. Maar ik ben een beetje bang dat we moeten oppassen of we het op dit niveau kunnen houden.

De verwachting is dat de tarieven de komende jaren zullen zakken. Dat baart mij zorgen, want waar zijn we dan mee bezig geweest? Het is afwachten, maar ik denk dat het ook vechten wordt om het te behouden. Het zal moeilijk worden. Als we teruggaan met de tarieven moeten wij terug met kwaliteitsdoelstellingen, het is het een of het ander. Boter bij de vis.

Eén ding weten we zeker: er gaat heel erg veel goed en er gebeuren mooie dingen in de ouderenzorg. Maar er zullen altijd fouten worden gemaakt en er zullen altijd klachten zijn van mensen. We moeten met elkaar accepteren dat dat normaal is. Het leven is niet perfect. Het zou wel goed zijn als bij de politiek een incident niet meteen verheven wordt tot 'fenomeen' waarop meteen maatregelen worden genomen. Maar dat men naar de grote lijn blijft kijken en daar beleid op baseert.



<b>QuaRijn</b>	<b>Besteding kwaliteitsmiddelen:</b>
Provincie Utrecht	Woonondersteuners
9 locaties	Zorgfuncties uitgebreid
Locatie De Linde	Coaches leefplezier

---

Geertruida,  
activiteitenbegeleidster:  
'Deze locatie wordt  
erg gewaardeerd  
door de bewoners.'

