

kwaliteiten^{en}motivatie

in de verpleeghuiszorg

**Verslag van de werkconferentie
Kwaliteit en motivatie in de verpleeghuiszorg
27 juni 2006 Antropia te Driebergen**



Stichting Gezond Werk

& Economisch Welzijn

Achtergrond van de werkconferentie



Aan alle publiciteit over het gebrek aan kwaliteit in de ouderenzorg zitten twee kanten. Die van de oudere, die niet de zorg en aandacht krijgt die hij verdient. En die van de werknemers in de zorg die onvoldoende in staat worden gesteld kwalitatief goede zorg te bieden. Hoe houden zij het werken onder vaak zware omstandigheden vol? Hoe kunnen verzorgenden gemotiveerd blijven als zij steeds vaker het gevoel hebben te kort te schieten?

De werkconferentie *Kwaliteit en motivatie in de verpleeghuiszorg* vormde het voorlopige sluitstuk van een serie activiteiten, geïnitieerd door de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (NSvP) en de Stichting Gezond Werk en Economisch Welzijn (StGW) gericht op het verbeteren van kwaliteit en motivatie in de verpleeghuiszorg. De resultaten van de werkconferentie, en de rondetafelgesprekken die daar aan vooraf gingen, zullen uitmonden in een concreet werkplan dat dit najaar verschijnt.

Doel van de werkconferentie

Doel van de werkconferentie op 27 juni 2006 was een beweging in gang te zetten die kan leiden tot daadwerkelijke verbetering van kwaliteit en motivatie in de verpleeghuiszorg. De conferentie richtte zich niet op één oplossing maar op meerdere oplossingsrichtingen op meerdere niveaus:

1. de bewoner en de familie van de bewoner
2. de verzorgenden en andere zorgprofessionals
3. management
4. beleidsniveau
5. politiek/maatschappelijk niveau

De opzet van de dag was gericht op het versterken en verbinden van bestaande visies en initiatieven en vroeg een actieve inbreng van de deelnemers. Via verschillende kanten werd het onderwerp belicht.

Het programma

Programma werkconferentie Kwaliteit en motivatie in de verpleeghuiszorg
27 juni 2006, Antropia

- 09.30 – 10.00 Ontvangst in Antropia
- 10.00 – 10.10 Opening door dagvoorzitter Sonia Sjollema, directeur NSvP
- 10.10 – 10.30 Waar het om gaat... Dr. Marlies Ott, bestuurslid NSvP, programmadirecteur CMDz, Erasmus Universiteit
- 10.30 – 11.30 Muziektheater 'Zullen we dansen?' door Plezant

Plezant speelt voor u 'Zullen we dansen', over bejegening en samenwerking in de verpleeghuiszorg. Muziektheater dat verbeelddt, benoemt en inspireert.

- 11.30 – 11.40 Aftrap open space discussie door Odette Meyer, directeur StGW
- 11.40 – 12.00 Pauze
- 12.00 – 12.30 Open Space discussie

Open space discussie. In de zaal staan borden opgesteld. Met vragen, met stellingen, met oplossingsrichtingen. U wordt uitgenodigd hierover in gesprek te gaan met anderen en uw mening en ideeën op de borden te noteren.

- 12.30 – 13.00 Terugkoppeling resultaten open space en introductie van middagprogramma door Sonia Sjollema, NSvP en Odette Meyer, StGW
- 13.00 – 14.00 Lunch
- 14.00 – 15.15 Workshops – om te komen tot een werkplan
- workshop 1: invloed en betrokkenheid familie en mantelzorgers
 - workshop 2: output sturing en motivatie
 - workshop 3: intervisie en normen voor verantwoorde zorg
 - workshop 4: beroepstrots en emancipatie
 - workshop 5: inspiratie in veranderingstrajecten
 - workshop 6: maatschappelijk debat

Vragen die centraal staan in de workshop zijn:

Wat is op dit terrein nodig om succesvol te opereren?
Hoe ziet de koppeling tussen kwaliteit en motivatie van het initiatief eruit?
Wat is er nodig om dit (initiatief of thema) verder te brengen/te verbreden?
Wat is er voor nodig van andere partijen uit de keten?
Welke verbindingen zijn er met de thema's en initiatieven van de andere workshops?

- 15.15 – 16.00 Afsluiting door dagvoorzitter Sonia Sjollema, directeur NSvP
- 16.00 – 17.30 Napraten met hapje en drankje

Opening door Sonia Sjollema, directeur van de NSvP



De trein rijdt, de bestemming is onbekend: hoe zorgen we ook tijdens de reis voor motivatie, betrokkenheid en kwaliteit?

'Beste mensen, het is een bijzonder dag met een bijzonder programma,' zo opende Sonia Sjollema, directeur van de NSvP, de werkconferentie in Driebergen. In de zaal zaten bijna honderd vertegenwoordigers van 'schakels' in de verpleeghuiszorg: verzorgenden, leidinggevendenden, managers, vertegenwoordigers van de familie maar ook wetenschappers en beleidsmakers.

Sonia Sjollema: 'De verpleeghuiszorg is in beweging, je zou het kunnen zien als een reis, een trein die zich in beweging heeft gezet. De bestemming is voor een belangrijk deel onbekend. Waar wij over twintig jaar zullen zijn en hoe de zorg er dan uitziet weten we niet. We zien wel dat het landschap verandert. De vergrijzing neemt toe. Er is nog geen zicht op de manier waarop we de 300.000 dementerenden die er in 2020 zullen zijn gaan opvangen. Tegelijkertijd neemt de beroepsbevolking af. Er is ook nog geen antwoord op de vraag hoe we voldoende mensen zullen vinden om die zorg bij een krappere wordende arbeidsmarkt te leveren. Tenslotte neemt ook de financiële speelruimte af: de maatschappij verwacht kwaliteit, maar maakt zich ook in toenemende mate zorgen over de kostenpost die de gezondheidszorg in vergrijzend Nederland met zich mee brengt.

Van aanbod naar vraag

Hoe voelt dat om in zo'n verandering te zitten? Er is al veel beweging gaande, de trein rijdt al. Maar nog niet alle raderen lijken soepel op elkaar afgestemd. De maatschappelijke roep om vraagsturing neemt toe. Het appel op de verzorgende om aan te sluiten op de beleving en behoefte van de bewoner neemt toe, maar de organisaties en instituties zijn daar in veel gevallen nog niet op afgestemd. De impact van vraagsturing op de organisaties is groot, de onderlinge verhoudingen in de keten gaan schuiven. En waar niet alles soepel meebeweegt, ontstaan breukvlakken. Die druk is op alle niveaus voelbaar.

Waar het de initiatiefnemers om gaat is niet alleen om de juiste bestemming te bereiken, maar vooral om met elkaar *op een goede manier* die bestemming te bereiken: het gaat ons ook om de mensen in de trein. De centrale vraag is of het mogelijk is om de verandering zo vorm te geven dat alle reizigers op een goede manier op de bestemming aankomen? Met behoud van intrinsieke motivatie?

Helpen vormgeven

De belangrijkste vraag tijdens deze reis en zeker vandaag is: Is verandering iets dat je overkomt of iets dat je mee wilt helpen vormgeven? Het antwoord is persoonlijk en wordt ingegeven door de manier waarop je in het leven staat. Het bijzondere van deze dag vind ik dat iedereen die hier aanwezig is het uitgangspunt heeft mee te willen sturen in deze verandering. Odette en ik zijn getroffen door de betrokkenheid van de mensen die hier vandaag zijn, de manier waarop in dit traject met ons als buitenstaanders in de zorg is meegedacht, de manier waarop van verschillende kanten dit initiatief is ondersteund, de tijd die mensen in de voorbereiding van deze dag hebben willen investeren.

Daarom vind ik dit een ongewone dag en die op een ongewone dag tot stand is gekomen. Het sterkt mij in de overtuiging dat we vandaag ook een stap verder kunnen zetten op onze reis, in de zoektocht naar nieuwe manieren van werken die zowel recht doen aan de kwaliteit van zorg als aan de motivatie van de mensen die in de zorg werken'.

Dr. Marlies Ott, bestuurslid NSvP programmadirecteur CMDz, Erasmus Universiteit



Waar het om gaat...

Marlies Ott, over de aanleiding van deze werkconferentie:

'Er lijkt een afstand te groeien tussen de managers en de uitvoerenden in de publieke sector in het algemeen: een andere taal, een andere achtergrond. Is er nog voldoende gemeenschappelijk kader, was er nog wel begrip voor elkaar op te brengen?

Die bezorgdheid geldt niet alleen voor de mensen die zelf als professional in de publieke sector werken en de veranderingen aan den lijve voelden, maar geldt voor ons allemaal: als (potentiële) klanten. Want de trends hebben ook effect op de dienstverlening zelf. Is dit wel de publieke dienstverlening die we willen? Scholen waar kinderen en ouders in verdwalen. Ziekenhuizen waar prachtige operaties plaatsvinden, maar waar patiënten niet bij de bel kunnen of niet genoeg dekens krijgen? Verschillende publicaties hebben hier de aandacht voor gevraagd.

Hoe kan het beter?

In de afgelopen periode is die bezorgdheid over de kwaliteit van de dienstverlening alleen maar toegenomen. Zeker voor de gezondheidszorg. Hoe kan het beter? Deze vraag hebben we als NSvP in samenwerking met de Stichting Gezond Werk & Economische Welzijn toegespitst op de situatie in de verpleeghuiszorg.

In die verpleeghuiszorg werken 120.000 mensen, met name vrouwen, en dat is iets meer dan één derde van de mensen die in de ouderenzorg werken. De anderen werken in de verzorgingshuizen (ongeveer 110.000) en bij de thuiszorg (100.000). Juist in de ouderenzorg is het belangrijk dat voldoende mensen in de sector willen blijven werken. De vraag naar zorg neemt toe, al zijn er grote regionale verschillen, terwijl het aantal mensen op de arbeidsmarkt stabiel blijft. Landelijk gezien zal het instellingen dus meer moeite kosten voldoende personeel van voldoende niveau aan te trekken. Zeker als de economie aantrekt, waar alle tekenen op wijzen, en er elders ook goede mogelijkheden zijn.

Kwaliteit van de zorg

Hoe is het gesteld met de kwaliteit van de zorg? Is die werkelijk zo onder de maat als de media ons soms willen doen geloven? Ieder van u heeft vast een beeld over de kwaliteit van de zorg. Op basis van onderzoek concludeer ik dat bij een derde van de verpleeghuizen de kwaliteit onder de maat is. Deze verpleeghuizen zijn te medisch gericht, medewerkers zijn te zeer gericht op het uitvoeren van de

protocollen en cliënten moeten meer aandacht krijgen en meer keuzemogelijkheden bij hun dagindeling. De feiten op een rij:

- Volgens de Stichting Cliënt en Kwaliteit is de ondergrens voor verantwoorde zorg in een kwart van de verzorgingshuizen en de helft van de verpleeghuizen in gevaar;
- Een op de drie medewerkers vindt de kwaliteit van de zorg in de instelling waar zij werken onder de maat. Dit geldt in sterke mate voor de verpleeghuizen;
- In vergelijking met het buitenland is de kwaliteit van de ouderenzorg matig;
- Toch hebben nog steeds vier op de vijf medewerkers plezier in hun werk.

Bij de verpleeghuiszorg zijn veel instanties betrokken, met diverse rollen, die onderling van elkaar afhankelijk zijn. Politiek, overheid, inspectie, gemeente, bestuurders, managers, beleidsmakers, onderzoekers adviseurs, beroepsvereniging, brancheorganisatie, uitvoerenden, allen doen met goede bedoelingen een deuk in het zakje. Maar niemand kent het hele plaatje. Ieder heeft een stukje van de puzzel in handen. Vaak wordt er daarbij *over* verzorgenden gesproken, in plaats van *met*. Juist het belangrijke puzzelstukje van de verzorgenden zelf komt in de analyses weinig aan bod. Dat wilden we anders.'

Pleasant speelt "Zullen we dansen?"



De theatergroep Plezant speelt tijdens de werkconferentie de voorstelling *Zullen we dansen?*

De Leidse Hof is een verpleeghuis zoals er vele zijn. Een huis waar keihard gewerkt wordt om zoveel mogelijk mensen een goede oude dag te geven. En dat met de soms beperkte middelen en budgetten. Voor ziekenverzorgende Laura een gegeven waar ze zich al jaren naar schikt. Maar dan wordt haar moeder de nieuwe bewoonster van de Leidse Hof. Een nieuwe episode breekt aan....'

Reacties op dit muziektheater

Een reactie op het stuk van Klaasje Ruijgh (verzorgende):

'Prachtig gespeeld, ontroerend, dilemma, vol humor, mooie liedjes met een boodschap.... Eerlijk gezegd zou iedereen dit moeten zien. Het was echt geweldig en aan het eind was iedereen even stil. Na een groot applaus werd er een reactie gevraagd op het stuk wat te maken heeft met het thema. En natuurlijk kon ik mij niet stilhouden: ik denk dat we in de zorg weer met elkaar moeten gaan dansen! Dichtbij elkaar komen, zo dicht dat je elkaar weer hoort en echt in contact bent met elkaar, elkaar begeleiden tijdens een moeilijke dans, elkaar vertrouwen schenken en na de dans een buiging maken na elkaar toe en bedanken voor deze fantastische dans... Is dit een sprookje of kunnen we dit tot werkelijkheid maken?! Ik hoop het laatste en ik heb daarbij één vraag aan jou: ga je mee dansen? '

Aftrap open space discussie door Odette Meyer, directeur Stichting Gezond Werk



We hebben allemaal een puzzelstuk in handen om de kwaliteit en motivatie in de verpleeghuiszorg verder te brengen.

Op elke stoel ligt een puzzelstuk. "Het puzzelstuk staat voor Sonia en mij symbool voor het inzicht dat gaandeweg dit traject bij ons (in de gesprekken met velen van u) ontstond. Namelijk dat kwaliteit verbeteren niet het optimaliseren van ieder onderdeel in de keten is, maar vooral ontstaat door het optimaliseren van verbindingen tussen alle betrokken partijen in de keten. U heeft dus allemaal een puzzelstuk in handen om de kwaliteit en motivatie in de verpleegzorg verder te brengen".

Iemand die ik sprak in de voorbereiding van de workshops wist dit treffend te verwoorden: "De vragen zijn zo complex, er is niet één antwoord op. Je moet met elkaar in een open gesprek blijven om steeds weer een stap verder te komen."

Vandaar dat we voor de aanpak van de open space gekozen hebben. Dat biedt ruimte voor het leggen van nieuwe, verrassende en betere verbindingen met elkaar."

Openspace discussie

In de hoge lichte zaal waar de discussie vervolgens losbarstte stonden in een kring zes flipovers opgesteld met daarop de volgende stellingen:

1. als een familielid wordt opgenomen hoeft de familie niet te stoppen met zorgen
2. we hoeven de kwaliteit van zorg niet mooier voor te doen dan het is
3. we weten wel wat de kwaliteit is, maar we moeten de mogelijkheden krijgen om die te leveren
4. door de lage zelfwaardering van verzorgenden wordt te weinig gebruik gemaakt van hun kennis en kunde
5. implementatie is het zwarte gat van de verandering: motivatie slaat vaak om in demotivatie
6. de humaniteit verdwijnt uit de zorg

Bij elke stelling was een aanvullende stelling over het systeem toegevoegd:

“Het systeem is gestoeld op wantrouwen: regelgeving belemmert samenwerking in de zorg”.

Het werd een levendige discussie, waarin mensen met een verschillende rol binnen de zorgketen met elkaar in gesprek zijn gegaan. Dit blijkt ook uit de opgeschreven statements en de erbij genoteerde namen. In totaal zijn 103 statements opgetekend, al dan niet met naam erbij. Hier volgt een samenvatting van de belangrijkste bevindingen per onderwerp.



Rol van de familie: “Als een familielid wordt opgenomen hoeft de familie niet te stoppen met zorgen”.

De deelnemers aan de discussie waren het met deze stelling eens. De praktijk is echter anders en de onduidelijkheid over de rolverdeling brengt onvrede bij zowel familie als verzorgenden met zich mee. De zorg voor een opgenomen familielid wordt vaak opgevat als de volledige verantwoordelijkheid van een verzorgende. Dit beeld bestaat bij zowel familie als de verzorgenden zelf. ‘Terwijl voortzetting van zorg na opname in een verzorgingshuis vanuit familie en vrienden belangrijk wordt gevonden’, aldus Yvonne van Gilse (LOC). Maar niet ieder familielid is daar na opname gelijk toe in staat. De deelnemers vinden dat de kwaliteit van zorg en de motivatie erbij gebaat is als in gezamenlijk overleg kan worden afgestemd wie wat doet. Het gaat daarbij om afstemming tussen verzorgende en bewoner: wat kan de bewoner zelf doen? En afstemming tussen verzorgende en familie/mantelzorgers. “Het is niet altijd duidelijk welke zorg en ondersteuning familie de bewoner mogen en kunnen geven”. Op de flap staat met grote letters: “Communicatie, communicatie, communicatie”. Harry te Riele (DRIFT) doet tenslotte de volgende suggestie: ‘Ontwerp typen van samenwerking tussen V&V enerzijds en familie anderzijds. Ieder kan dan kiezen, afhankelijk van fase, omstandigheid en financiën. Dit kan onderdeel uitmaken van het zorgleefplan.’



“Kwaliteit van zorg: “We hoeven kwaliteit van zorg niet mooier voor te doen dan het is”

Vertegenwoordiging van bewoners, verzorgenden, management als ook politiek hebben met elkaar over dit item gediscussieerd. De deelnemers zijn het eens met de stelling, maar de risico's bij het aangeven van de gebreken in de kwaliteit van zorg zijn groot. Een manager wordt makkelijk afgebrand. En ook als verzorgenden hun mening over de kwaliteit van zorg naar buiten brengen wordt het hen door de organisatie niet in dank afgenomen. Het rooskleurige beeld dat hierdoor vaak geschetst wordt staat echter een open discussie in de weg. “ We moeten blijven tegenstreven en er niet aan meedoen het mooier voor te doen” aldus René Ruissen (Lisidunahof).

Uit de discussie blijkt dat in de organisatie het management als een belangrijke actor wordt gezien voor het op gang brengen van een dialoog over kwaliteit: wat is kwaliteit voor de bewoner, de verzorgende, het management? In deze dialoog dient ook aandacht en waardering over en weer te zijn voor zaken die goed gaan, benadrukken verzorgende Linda Worst (Verpleeghuis Zilver schoon) en manager Nicole de Koning (Lisidunahof). Alleen op grond van een positieve discussie over wat goed gaat en wat beter kan, kan een gezamenlijke lijn voor de toekomst worden uitgezet. Om de kwaliteit van zorg realistisch te kunnen beoordelen en te kunnen verbeteren, is verdere professionalisering door alle lagen heen van belang. Dit geldt niet alleen voor verzorgenden en management, maar ook voor de toezichthouders vult Marianne Waling-Huijsen (organisatie Met Waarden Helen) aan.

“We weten wel wat kwaliteit is, maar we moeten de mogelijkheden krijgen om die te leveren”

Aansluitend bij de discussie over kwaliteit van zorg, is gediscussieerd over het verder vergroten van de mogelijkheden om deze kwaliteit te kunnen leveren. Op de stelling wordt ambivalent gereageerd: “Wat is kwaliteit en wie zijn: We?”. Kwaliteit ontstaat in het contact tussen de bewoner en de verzorgende, maar het is opvallend dat beiden in de discussie over kwaliteit weinig aan het woord zijn. Yvonne van Gilse (LOC): ‘Bewoners weten ook wat zij kwaliteit vinden en willen ook graag laten weten hoe die eruit ziet.’

Het te weinig betrokken zijn bij de *formulering* van kwaliteit komt ook naar voren bij de verzorgende. De deelnemers vinden de stelling dan ook te afwachtend geformuleerd. Verzorgenden zouden meer zelf kunnen doen om de discussie aan te zwengelen. Zoals een verzorgende het verwoordde: “ We moeten de droom hoog houden, het is een prachtig vak: daar moeten we voor staan en ons niet laten ontmoedigen” . Waar de grens ligt is daarbij moeilijk aan te geven. Het hart van de verzorgende ligt bij de bewoner, hoeveel tijd investeer je dan in het bevechten van randvoorwaarden? “Ligt de grens bij je eigen organisatie of ga je tot de politiek aan toe?”

Bij het verstevigen van de positie van verzorgenden in het kwaliteitsbeleid én het leveren van goede zorg kan de VAR (Verpleegkundige en/of Verzorgende Advies Raad) een belangrijke rol spelen, geeft Nellie Kolk (AVVV) aan. De adviezen die een VAR uitbrengt, houden altijd verband met de zorg voor bewoners én het werk van verpleegkundigen en verzorgenden. Het zorgt er ook voor dat verzorgenden invloed hebben en actie kunnen ondernemen. Natuurlijk moet de structuur van de organisatie het mogelijk maken. En zoals werd neergezet op het bord: we moeten het zelf doen!



“Door de lage zelfwaardering van verzorgenden wordt te weinig gebruik gemaakt van hun kennis en kunde”

In de discussie naar aanleiding van deze stelling kwamen drie belangrijke punten naar voren: *externe waardering* naast zelfwaardering, *competenties van verzorgende* in relatie tot het werk en het *werken in een team*. Naast lage zelfwaardering, betreft het vooral ook een lage waardering binnen de organisatie en in de maatschappij: het beroep verzorgende staat niet hoog op de ladder wat betreft status. “Ik moet mezelf verdedigen als ik op een verjaardagsfeest vertel wat voor werk ik doe!”. Een andere deelnemer signaleert: “De meiden raken in korte tijd hun zelfwaardering kwijt: als ze van de opleiding komen zijn ze super gemotiveerd, maar in het huis worden ze monddood gemaakt”. In deze discussie blijkt ook dat het teamklimaat van groot belang is. Of zoals Jaap Bardelmeijer het samenvat: ‘Als team maak je de zorg’. Maar, geeft Gerda van Brummelen (LEVV) aan: ‘Collega’s kunnen zoals je in het muziektheater zag, je ook vaak weerhouden van zaken die jij vanuit je professionaliteit belangrijk vindt.’ Voor een betere benutting van de kennis en kunde van verzorgenden, is ook aandacht voor competenties van belang. Maar niet zonder aandacht voor verantwoordelijkheden en bevoegdheden. “Geef ons de verantwoordelijkheid die we willen en kunnen dragen”. Inzicht in de eigen grenzen en deze ook durven aan te geven zijn volgens de deelnemers daarbij essentieel. En niet onbelangrijk: “Regelgeving, normen en sociale druk mogen geen afbreuk doen aan het zelfoplossend vermogen, de creativiteit en het nemen van professionele verantwoordelijkheid” .

“Implementatie is het zwarte gat van de verandering: motivatie slaat vaak om in demotivatie”

De deelnemers zijn het eens met deze stelling. Een succesfactor voor verandering is dat de verandering ervaren wordt als onderdeel van het eigen werk, waaraan je zelf een bijdrage levert en waarbij ook de verzorgende het belang voor haar of zijn eigen werk inziet. De meest succesvolle veranderingen worden gevoed door de werkvloer én vinden weerklank in de werkomgeving. Dit is ook terug te vinden in de “organische of waardegestuurde benadering”. Centraal staan daarbij een aantal waarden: bijvoorbeeld dat ieder mens uniek is, de menslievende relatie tussen bewoner en -medewerker de basis is van de zorg, en dat kwaliteit van het dagelijks leven centraal staat. Elk dag opnieuw is de vraag hoe die in de praktijk zo goed mogelijk vormgegeven kunnen worden. “Dan heb je geen revolutie, maar evolutie. Veranderen is dan een continu proces waarbij vanuit gemeenschappelijke uitgangspunten stap voor stap en vanuit de praktijk omhoog wordt gewerkt”, aldus Pam Nennie (Verpleeghuis Zilver schoon).

“De humaniteit verdwijnt uit de zorg”

Bij de stelling over humaniteit in de zorg zijn veel opmerkingen over het systeem gemaakt. Mensen die het eens waren met de stelling onderschrijven dat door regels en de focus op het negatieve (zowel in de instellingen zelf als op beleidsniveau en in de media), de humaniteit uit de zorg verdwijnt. Zij vinden dat er teveel nadruk is op registratie en administratie. Incidenten leiden ertoe dat de regelgeving wordt aangescherpt. Andere deelnemers geven aan dat veel mensen goede zorg ontvangen, dat regels zinvol zijn omdat ze structuur en eenduidigheid bieden, dat toezicht en een visie op de zorg nodig zijn en dat er de afgelopen 15 jaar al veel aandacht is en actie is rondom verdere optimalisering. Toch is iedereen het erover eens dat er vernieuwing nodig is in de wijze waarop we de regels en de structuren invullen. Als de regels de creativiteit en spontaniteit in de weg staan verdwijnt inderdaad de humaniteit uit de zorg. Regels moeten ruimte geven zodat de professional op basis van eigen kennis, kunde en professionele intuïtie invulling kan geven aan de dagelijkse zorg. “Alleen dan dragen zij bij aan kwaliteit en motivatie in de zorg”.

De workshops

In de workshops is dieper ingegaan op de thema's die in de open space discussie werden besproken. Doel was tot een gezamenlijk plan van aanpak te komen. In de workshops stonden de volgende vragen centraal;

Wat is op dit terrein nodig om succesvol te opereren?
Hoe ziet de koppeling tussen kwaliteit en motivatie van het initiatief eruit?
Wat is er nodig om dit (initiatief of thema) verder te brengen/te verbreden?
Wat is er voor nodig van andere partijen uit de keten?
Welke verbindingen zijn er met de thema's en initiatieven van de andere workshops?

Hieronder volgt een korte impressie van wat in de workshops is besproken. De inhoud is door de workshopleiders vastgelegd en zal nog nader uitgewerkt en geanalyseerd worden. Daarmee vormen de verslagen een belangrijke bron van het werkplan dat dit najaar zal worden opgesteld.



workshop 1: invloed en betrokkenheid familie en mantelzorgers

Workshopleider:

ir. Jord Neuteboom, Viatore en Dutch Research Institute For Transitions (DRIFT), Erasmus Universiteit Rotterdam

Met medewerking van:

drs. Yvonne van Gilse, directeur Landelijke Organisatie Cliëntenraden

Familie en mantelzorgers hebben vaak het gevoel dat als hun familielid opgenomen wordt in een verpleeghuis zij moeten "stoppen met zorgen". Verzorgenden geven aan vaak het gevoel te hebben tegenover de familie te staan, terwijl zij liever met hen op een goede manier zouden willen samenwerken. Er zijn verschillende verpleeghuizen die er in slagen familie op een goede manier bij de zorg te betrekken met positieve consequenties voor bewoners tevredenheid en kwaliteit.

*Verzorgenden en familie kunnen veel aan elkaar hebben, was het centrale uitgangspunt van deze workshop. Toch is er weinig tijd en aandacht voor de familie en ontbreekt het aan goede communicatie. Als je de tijd neemt om familie bij de zorg te betrekken, kan dat veel opleveren. In de workshop is het probleem nader geanalyseerd. Aspecten die een rol spelen zijn tijdsdruk en regelgeving. Veel taken **mogen** familieleden niet uitoefenen, terwijl zij dat thuis wel mogen. Er is over het algemeen weinig informatie voor bewoners beschikbaar en in de intakefase zijn familieleden soms overbelast. Door wachtlijsten is er vaak sprake van een crisissituatie bij opname, tussenvoorzieningen zijn onbekend en te weinig beschikbaar. Tenslotte staan ook emotionele gevoeligheden een goede communicatie soms in de weg. "Familieleden worden geconfronteerd met een ontluisterend levenseinde van hun familielid en hebben te kampen met schuldgevoelens, verzorgenden vatten betrokkenheid vaak als kritiek op. Er is moed voor nodig het contact ook daadwerkelijk aan te gaan". Enkele suggesties die in de workshop werden gedaan die bijdragen aan kwaliteit en motivatie: betrek de cliëntenraad nauwer bij het contact met de mantelzorgers, investeer in scholing en intervisie waardoor communicatieve vaardigheden van verzorgenden kunnen verbeteren, laat het een standaard aandachtspunt in het teamoverleg zijn, maak tijd vrij voor persoonlijke ontmoetingen en voor professionele begeleiding van mantelzorgers.*



workshop 2: output sturing en motivatie

Workshopleider:

dr. Marlies Ott, bestuurslid NSvP en programmadirecteur Erasmus Centrum voor Management Development in de zorg (CMDz)

Met medewerking van:

dr. Alies Struijs, adviseur Raad voor Volksgezondheid & Zorg (RVZ), projectcoördinator Centrum voor Ethiek en Gezondheid RVZ

Managers staan onder druk van regelgeving die een bedreiging vormen voor de motivatie van zorgprofessionals. De druk om op managementniveau aan externe eisen te voldoen leidt af van de dienstverlening intern. Hoe krijg je de inhoud van het werk beter op het bureau van de manager? Kun je de externe eisen inzetten voor een verbetering van de kwaliteit van de zorg binnen de instelling?

*In deze workshop is gestart met een presentatie van **Alies Struijs** over het pas verschenen rapport "Vertrouwen in verantwoorde zorg?: effecten van en morele vragen bij het gebruik van prestatie-indicatoren". Duidelijk werd in de discussie die volgde dat prestatie-indicatoren zowel een negatieve (achterdochtige) kant, als een positieve kant hebben. Volgens de aanwezige managers gaat het erom de indicatoren zo te benutten dat het de organisatie verder helpt. **Wil Zajdenband**, van Zorggroep Waterweg Noord pleitte voor een onorthodoxe manier om prestatie-indicatoren vanuit de organisatie te formuleren, geformuleerd vanuit het vakmanschap van de professional in de taal van de professional. "De taal van buiten voldoet niet, iedere professional heeft zijn eigen taal". Enkele vernieuwende suggesties die tijdens de workshop zijn gedaan: betrek ook de OR bij het formuleren van prestatie-indicatoren, en zorg net als Zorggroep Waterweg Noord voor een cursus inhoudelijk leidinggeven voor managers om de kloof tussen manager en professional te verkleinen.*



workshop 3: intervisie en normen voor verantwoorde zorg

Workshopleider:

drs. Sonia Sjollema, directeur NSvP

Met medewerking van:

Anne-Mei The, onderzoeker, cultureel antropoloog en jurist

Hoewel de gezamenlijke formulering van de normen voor verantwoorde zorg een belangrijke stap voorwaarts betekent, staan veel verzorgenden er ook sceptisch tegenover. "Als of wij niet weten wat goede zorg inhoudt". De implementatie van de normen voor verantwoorde zorg is alleen succesvol als die geïnspireerd en gevoed wordt vanuit de verzorgenden. Verschillende intervisiemethoden bieden hiervoor goede handvatten.

Anne-Mei The neemt de aftrap door te vertellen over het project "Tijd voor onszelf" waarbij alle medewerkers (inclusief management) verbonden aan een verpleegunit iedere week de gelegenheid krijgen om te praten over wat hen bezighoudt. Dat kan werk, maar ook privé-zaken betreffen. De aanpak biedt mogelijkheden voor emotionele ondersteuning, voor reflectie en competentieontwikkeling. Intervisie zou volgens haar een integraal onderdeel moeten uitmaken van personeelszorg en kwaliteitsbeleid. In de workshop is gediscussieerd over de verschillende vormen van intervisie die er zijn. Frequentie, beoogd doel, aard van de deelnemers en van de gespreksbegeleiding verschillen sterk. Enkele suggesties voor vervolgactie die tijdens de workshop zijn gedaan: er kan meer informatie komen over hoe je intervisie succesvol vormgeeft, er kan meer uitwisseling komen tussen professionals die intervisie in organisaties vormgeven/begeleiden, door middel van onderzoek zou de relatie tussen intervisie met motivatie en kwaliteit beter inzichtelijk kunnen worden gemaakt (om het management van het nut te overtuigen) en intervisie zou ook een goede aanpak kunnen zijn voor de doorbraakprojecten die in het Zorg voor Beter-programma plaatsvinden.

workshop 4: beroepstrots en emancipatie



Workshopleider:

dr. Josephine Engels, lector Arbeid en Gezondheid: preventie en reïntegratie Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

Een belangrijk knelpunt in de motivatie van de verzorgenden en hun geleverde kwaliteit van zorg is de positie die verzorgenden innemen: hun beroep wordt gemakkelijk gemarginaliseerd, omdat medisch-technisch handelen niet op de voorgrond staat. 'Zorgen kan iedereen' wordt vaak gedacht, maar alleen met kennis van zaken kan goede zorg geleverd worden. De "gewone", mensgerichte zorg voor de ouder wordende mens doet al aanspraak op de professionaliteit van verzorgenden, maar zeker de zorg voor somatische als de zorg voor psychogeriatrische patiënten / cliënten is een vak apart, dat veel eisen stelt aan verzorgenden.

In deze workshop staat het ontwikkelen van beroepstrots centraal. Het ontwikkelen van beroepstrots is een emancipatieproces, zo bleek uit de discussie. En het is een keten: kwaliteit van

de zorg – leidt tot meer beroepstrots – en tot motivatie – wat weer leidt tot meer kwaliteit van zorg. Goed gemotiveerde medewerkers leveren betere zorg. Er is stilgestaan bij de verschillende rollen en verantwoordelijkheden die er zijn om dit emancipatieproces vorm te geven. Allereerst is er de verzorgende zelf die hier een verantwoordelijkheid heeft. “blijblijven, je blijven ontwikkelen, trots, en respect voor je eigen vak” zijn daarbij kernwoorden. “Geef aan wat je nodig hebt, laat zien hoe mooi het vak is”. Daarnaast spelen de VAR en de OR een belangrijke rol in de formulering van kwaliteit en de inspraak en invloed van verzorgenden daarop. Om die goed te laten functioneren is lef, opleiding en communicatie van belang. Ook de leidinggevende en het management hebben een belangrijke rol, zij bepalen in hoeverre opleiding wordt gefaciliteerd en gestimuleerd en in hoeverre er ruimte is voor intervisie en kennisuitwisseling. Tenslotte is ook maatschappelijke waardering van belang. “Er moet meer over goede voorbeelden worden gecommuniceerd. Door best practices naar buiten te brengen draag je bij aan een positief beeld van het vak. We moeten laten zien hoe mooi het vak is”.



workshop 5: inspiratie in veranderingstrajecten

Workshopleider:

drs. Odette Meyer, directeur Stichting Gezond Werk en Economisch Welzijn

Met medewerking van:

Erik de Groot – Regiodirecteur Zorggroep Sint Maarten

Zorgvernieuwing en organisatieveranderingen kunnen een bijdrage leveren aan kwaliteit en motivatie, maar vormen ook een grote bedreiging. “Niets is demotiverender dan de zoveelste vastgelopen verandering”. Kleinschalige zorg, belevingsgerichte zorg en teamgericht werken hoeven op zich geen verbetering te brengen. Kwaliteitsverbetering komt pas tot stand als op de juiste wijze ruimte wordt gegeven aan de intrinsieke motivatie van verzorgenden.

Inspiratie is moeilijk tastbaar te maken. Tegelijkertijd is helder dat de persoonlijke drive en inspiratie van mensen op alle niveaus een onmisbare motor vormt achter elke vernieuwing in de zorg. Om inspiratie blijvend de ruimte te geven is het van belang om binnen de instelling met elkaar een visie te ontwikkelen over de waarden en normen die je met elkaar wilt behartigen. Daarover moet je dan dagelijks met elkaar in gesprek blijven, zodat de visie levend wordt, in alle ‘instrumenten’ die je als organisatie daarvoor hebt: in het werkoverleg, de functioneringsgesprekken, etc. Anders wordt het al gauw een ‘papieren tijger’. Om dat te voorkomen is het belangrijk met elkaar in gesprek te gaan over de vraag hoe je die visie onderdeel maakt van je werkpraktijk en tegen welke obstakels je aanloopt. Daarbij gaat het om tweezijdige communicatie. Hou als management oog voor de behoefte aan uitleg over en inspraak in de gewenste veranderingen bij de verzorgenden. Vraag jezelf als verzorgende of vertegenwoordiger van verzorgenden af: wat hebben wij nodig om de gewenste veranderingen te kunnen vormgeven? En: in de praktijk is het vaak een kwestie van inspirators de ruimte geven om de veranderingen vorm te geven in plaats van te veel energie te blijven stoppen in de ‘remmers en duikers’.



workshop 6: maatschappelijk debat

Workshopleider:

ir. Harry te Riele, senior onderzoeker & adviseur, Dutch Research Institute for Transitions, Erasmus Universiteit Rotterdam
ir. Harry te Riele, onderzoeker Dutch Research Institute For Transitions (DRIFT), Erasmus Universiteit Rotterdam

In de verschillende rondetafelgesprekken is gebleken dat deelnemers op alle niveaus ervaren "in dezelfde klem" te zitten. Verandering in de verpleeghuiszorg is alleen te bereiken als er naast de verbeterpunten op de verschillende niveaus ook aandacht is voor maatschappelijk debat. "Schaken op twee borden" werd het genoemd. Binnen de huidige randvoorwaarden streven naar maximale zorg, maar tegelijkertijd een fundamentele discussie aangaan over de ontoereikendheid van de zorg. Aan deze fundamentele discussie ligt de noodzaak ten grondslag om in de samenleving en in de sector tot brede, duurzame oplossingen te komen voor de naderende vergrijzing en de explosieve toename van het aantal ouderen met dementie in de komende decennia.

In deze workshop is gestart met het inventariseren van zaken die volgens de deelnemers vandaag nog zouden moeten veranderen in de ouderenzorg. Deze wensen zouden een start kunnen zijn voor een maatschappelijk debat gericht op ontwikkeling van de sector. Centraal staat de vraag "hoe zien wij een kwetsbare mens". Kennelijk is er een verschuiving gaande op het niveau van de inhoud van de zorg: wat verwachten wij van de zorg voor de oudere kwetsbare mens?" Deze discussie is al langer gaande, maar de context waarin die plaatsvindt is anders. Er is bij velen duidelijk een wil om te vernaderen maar de medische en wettelijke uitgangspunten zijn nog niet aangepast, de gebouwen zijn voor een belangrijk deel nog gebaseerd op grootschalige opvang en zorg: ook dat houdt veel verandering tegen. Om een maatschappelijk debat en een transitieproces op gang te brengen is gesproken over mogelijke vervolgacties: werken aan probleemerkenning door het voeren van actie, gesprekken aangaan met individuen om goede voorbeelden en mooie momenten in kaart te brengen, (hoe ziet de gewenste toekomst eruit?), deze individuele momenten vervolgens uitwerken in verschillende toekomstscenario's en die tenslotte uittesten en opschalen in pilotprojecten. Hoewel een dergelijk transitieproces een kwestie is van lange adem, is het ook duidelijk dat er al veel gaande is en er ook al op veel ervaring kan worden voortgebouwd. In die zin zou het ook goed zijn in kaart te brengen welke pilotprojecten er al lopen en in welke toekomstscenario's die passen.

Afsluiting



Sonia Sjollema eindigt de dag met een afsluitende discussie. De verschillende workshopleiders worden uitgenodigd op een kruk op het podium plaats te nemen en kort terug te blikken op wat in de workshops besproken is.

[Alexandrien van den Burgt](#) krijgt als eerste het woord met de vraag of er parallellen zijn met de conferentie “Van beroepszeer naar beroepseer” die in april heeft plaatsgevonden. Zij signaleert dat er in Nederland een beweging aan het ontstaan is die opkomt voor de professional. Samen met Thijs Jansen is zij oprichter van de Stichting Beroepseer. “De vakman is in de verdrinking gekomen in onze maatschappij, terwijl de manager daarentegen een veel te grote rol heeft toebedeeld gekregen”. De Stichting wil dat er meer aandacht komt voor het werk van de professional. “Het gaat erom mensen te erkennen in hun vak, aansluiting te zoeken bij wat mensen in hun werk van belang vinden, vervreemding tegen te gaan en opnieuw te kijken naar de inhoud en de activiteiten in de praktijk”. Het valt haar ook vandaag op hoe geanimeerde en betrokken de bijeenkomst is. “Het is goed te merken dat zoveel mensen en organisaties zich de problematiek in de verpleeghuizen aantrekken en willen investeren in vervolgactie”. Tenslotte merkt zij op: “Maar misschien is het vooral van belang stil te staan en te luisteren”, aldus Alexandrien.

In het debat dat volgt tussen de workshopleiders en de deelnemers in de zaal en vraagt Sonia Sjollema nadrukkelijk aandacht voor de praktische suggesties die er vandaag gedaan zijn en de verantwoordelijkheid die de deelnemers voor zichzelf zien weggelegd bij eventueel te initiëren vervolgactie. Zij nodigt de deelnemers uit hun ideeën in te vullen op de puzzelstukjes, die na het muziektheater van Plezant zijn uitgereikt en deze bij vertrek in de brievenbus bij de uitgang achter te laten.

Een greep uit de teksten op de puzzelstukjes laat de grote betrokkenheid van de deelnemers zien en de breedheid mee te denken in mogelijke vervolgactie:

- Ruimte creëren voor verzorging om mee te denken en eigen ervaring te delen (interview).
- Invullen van randvoorwaarden en stimulansen voor verzorgenden voor leveren van kwaliteit
- Proberen de zorg te leveren die IK zou willen krijgen, tijd en ruimte creëren, er nog meer zijn voor de bewoner.
- Participeren in cliëntenraad, propageren van aanvullende zorg voor bewoner, nadenken over positieve publiciteit.
- Huidige dans in kaart brengen, helpen verzorgenden zelf de dans van de toekomst te laten kiezen.
- Blijven geloven in de kwaliteit van ieder mens en daar waar mogelijk stimuleren, ruimte geven
- Confrontatie met de “waarom vraag”, waarom doe je de dingen die je doet?
- Visie ontwikkelen in eigen organisatie, ruimte bieden aan medewerkers voor het vormgeven van eigen ideeën over het werk
- Mijn eigen ideeën toetsen aan die van anderen
- Cultuuromslag bij management ingang zetten/stimuleren gericht op meer oog voor de inhoud van de zorg.

- Vragen formuleren /instrumenten ontwikkelen waarmee de kwaliteit van leven volgens bewoners en verzorgenden in beeld komt.
- Een bijdrage leveren aan de verbinding tussen bewoner, verzorgende, manager, omdat ik geloof in het bundelen van krachten en benadrukken van verbinding- versterken van het netwerk van verzorgenden.
- positieve PR over verpleeghuiszorg en het beroep van verzorgenden.
- in de bus naar Den Haag voor meer financiële ruimte voor kwalitatief goede zorg: daar wil ik bij betrokken zijn.
- Praten met beleidsmakers, niet vluchten maar blijven aangeven waar de “klem” zit, suggestie en oplossingen gezamenlijk bedenken.
- Overbrengen van wetenschappelijke kennis naar de praktijk op wijze die ook maatschappelijk resultaten opbrengt, geen quick-fix, maar wetenschap met een hart.
- Menselijk niveau terugbrengen in kwaliteit van zorg.
- Verbinden van visie van top aan werkvloer
- Maatschappelijk debat en transitie verder helpen vormgeven
- VAR's in 15 verpleeghuizen helpen vormgeven: welk verpleeghuis doet mee?
- Het opzetten van een actief netwerk van verzorgenden om te werken aan kwaliteit van zorg en een stem te hebben in regionaal beleid.
- Kennis en ervaring op het gebied van transitie inzetten om verandering in kaart te brengen: welke toekomst visies zijn er, hoe ver uitgewerkt zijn zij, welke partijen zijn betrokken, is er een pilot mogelijk die de verschillende beelden verbindt?

Afsluitend maakt Sonia Sjollema duidelijk dat de NSvP wil graag meedenken in vervolginiciatieven. Organisaties die daarvoor belangstelling hebben vinden hiervoor informatie op website www.nsvp.nl, onder kenniscentrum: motivatie in de publieke sector, initiëren van projecten. `We hopen op veel suggesties en ideeën op het raakvlak van kwaliteit van zorg en motivatie. Liefst gedragen door meerdere partijen uit de keten`. Het bestuur van de NSvP besluit vervolgens welke initiatieven het beste passen, voorkeur gaat daarbij uit naar initiatieven waaraan ook andere partijen willen meefinancieren.

Dankwoord

Sonia Sjollema dankt in haar afsluiting mede namens Odette Meijer alle mensen die in het voortraject van de rondetafelgesprekken en de werkconferentie hebben meegedacht en die hebben meegeholpen deze dag te organiseren. Een aantal mensen wil zij daarbij graag met namen noemen:

- Nicole de Koning (begeleidingscommissie)
- Anemiek Mulder (begeleidingscommissie)
- Alex Bunjes (bestuurslid die er niet bij kon zijn, begeleidingscommissie)
- Anja Jonkers
- Jenneke van Veen
- Martin Boekholdt
- Klaasje Ruigh
- Anne Reijs
- Bere Miesen
- Marjan Kaljouw
- LOC/ AVVV/ STING/ ARCARES
- Het nieuwe trivium: Dorine Bauduin, Jos Kessels

Sonia sluit af met: 'Ik kan nog uren doorgaan en zou eigenlijk iedereen moeten bedanken: de mensen die de dilemma's hebben ingebracht tijdens de rondetafelgesprekken, alle anderen die op een bijzondere manier medewerking hebben verleend aan deze dag. Eigenlijk zouden we iedereen naar voren moeten roepen, in plaats daarvan stel ik voor een klinkend applaus te geven aan de mensen die hier staan, maar ook voor alle aanwezigen in deze zaal....'

Comité van Aanbeveling

Kwaliteit en motivatie

in de verpleeghuiszorg, werkconferentie 27 juni 2006

Iris van Bennekom

directeur NPCF en lid Taskforce
Zorg voor Beter



Ronald de Leij

hoofd Strategische
Beleidsontwikkeling AWWN en
bestuurslid NSvP



Marlies Ott

programmadirecteur Erasmus
Centrum voor Management
Development in de zorg en
bestuurslid NSvP



Pauline Meurs

bijzonder hoogleraar instituut
Beleid en Management
Gezondheidszorg Erasmus
Universiteit en lid
Wetenschappelijke Raad voor het
Regeringsbeleid



Herman Wijffels

voormalig voorzitter Sociaal-
Economische Raad, huidig
bewindvoerder Wereldbank



De stichting BeroepsEer ondersteunt dit initiatief van harte



Deelnemerslijst

Achternaam		Voornaam	Organisatie	E-mail adres
Aarnink		Jessica	Ministerie VWS	j.aarnink@minvws.nl
Amerongen		Yvonne	Vivium Zorggroep	y.amerongen@vivium.nl
Baart		Paul	Baart en Raaijmakers	p.baart@baart-raaijmakers.nl
Bardelmeijer		Jaap		jaap@bardelmeijer.nl
Boersma-Huytkar		Bep	Cliëntenraad	e.s.b@planet.nl
Borne	v.den	Inge	ZonMw	borne@zonmw.nl
Bosch		Karin	MTZ-Zorggroep	k.bosch@zwg.nl
Bouwmeester	den	Hetty	Cordaan	hdenbouwm@cordaan.nl
Brandwijk	van	Marja	de ZorgRing	marjavanbrandwijk@wanado.nl
Brummelen	van	Gerda	LEVV	g.brummelen@levv.nl
Burgt	v. der	Alexandrien	Stichting BeroepsEer	info@beroepseer.nl
Cassé		Anja	Lisidunahof	anja.casse@laakeneemhove.nl
Copier		Frans	IGZ	fj.copier@igz.nl
Corbijn		Lex	Verpleeghuis Zilver schoon	lex.corbijn@laakeneemhoven.nl
Derks		Maartje	Erasmus CMDz	derks@bmq.eur.nl
Dickhoff		Thea	namens StGW	t.dickhoff@zonnet.nl
Dijk	van	Joop	IntraZorgplus	dijk007@xs4all.nl
Dool		Ruud		redool@planet.nl
Duijf		Elly	Adviesgroep Terts	e.duijf@adviesgroepterts.nl
Elswijk	van	Sabya	Vivium Zorggroep	s.vanelswijk@vivium.nl
Engels		Josephine	HAN	josephine.engels@han.nl
Faber-Zijlstra		Liesbeth		lief32@hotmail.com
Gilse	van	Yvonne	LOC	y.vangilse@loc.nl
Groot	de	Erik	Zorggroep Sint Maarten	e.degroot@zsmzorg.nl
Gundelach		Natasja	Verpleeghuis Tabitha	natasja.gundelach@gmail.com
Hest	van	Ine	RVVZ	info@rvvz.nl
Holleman		Gerda	LEVV	g.holleman@levv.nl
Huizenga		Anke	Florence	a.huizenga@tiscali.nl
Jagt		Gerrit	Sting	g.jagt@sting.nl
Jonge	de	Jan	TU Eindhoven, TM/HPM	j.d.jonge@tm.tue.nl
Jonkergouw		Piet Hein	Zorggroep Zuid-Gelderland	a.bijlaart@hab.umcn.nl
Jonkers		Anja	Ministerie VWS	am.jonkers@minvws.nl
Jurgens		Alie	Stichting Nieuwebrug	a.jurgens@nieuwebrug.org
Kaljouw		Marian	AVVV	m.kaljouw@avvv.nl
Keesen		Edith	Sting	piaf62@hotmail.com
Kirchner		Martin	Zorggroep Noorderbreedte	m.kirchner@znb.nl
Kleingeld		Ad	TU Eindhoven	p.a.m.kleingeld@tm.tue.nl
Klingeman		Connie	Kenniskring Transitie in Zorg	c.a.klingeman@hro.nl
Koeman		Bob	ActOnPrompt bv	b.koeman@actonprompt.nl
Kolk		Nellie	AVVV	n.kolk@avvv.nl
Koning	de	Nicole	Lisidunahof	nicole.dekoning@laak-en-eem.nl
Kooij	v. der	Cora	IMOZ	info@imoz.nl
Kraaikamp		Nelleke	Xplore	nelleke@xplorenet.nl
Kroes		Kor	Zorgverlening Het Bakken	kkroes@zorgverlening-hetbakken.nl
Kruijk	de	Gerard	Plezier in Zorg	gdekruijk@12move.nl
Laan	van de	Els	de ZorgRing	p/a/marjavanbrandwijk@wanado.nl

				o.nl
Leij	de	Ronald	AWVN, bestuur NSvP	leij@awvn.nl
Mast		Jennie	NIZW	j.mast@nizw.nl
Meer	v. der	Marjo	Van Wijckerslooth	m.vandermeer@vanwijckerslooth.nl
Meulman		Tom	Muziektheater Plezant	info@plezant.nl
Meyer		Odette	StGW	odette.meyer@stgw.nl
Midden	van	Gerard	Xplore	gerard@xplorenet.nl
Mierlo	van	Heleen	Erasmus Universiteit Rotterdam	vanmierlo@fsw.eur.nl
Moonen		Ron	Zorg en Welzijn Groep	r.moonen@zwg.nl
Mulder		Annemiek	Arcares	a.mulder@arcares.nl
Nennie		Pam	Verpleeghuis Zilverschoon	pam.nennie@laakeneemhove.nl
Neuteboom		Jord	Viatore / DRIFT	jord@viatore.nl
Oostendorp		Elsbeth	Sting	e.oostendorp@sting.nl
Os	den	Dick	namens een bewoner	dpdenos@planet.nl
Oskam-Heutink		Henny	IntraZorgplus	h.oskam@intrazorgplus.nl
Ott		Marlies	CMDz, bestuur NSvP	ott@bmg.eur.nl
Ott		Jan	Erasmus Universiteit Rotterdam	jan.ott@planet.nl
Ottens		Vera	Stichting Nieuwebrug	vera-ottens@uwnet.nl
Ouwerkerk		Marjanneke	Stichting Presentie	marjanneke.ouwerkerk@12m.ove.nl
Petzoldt		Marco	Hilverzorg	mpetzoldt@hilverzorg.nl
Raaijmakers		Tamara	Baart en Raaijmakers	t.raaijmakers@baart-raaijmakers.nl
Reijs		Anne	Verpleeghuis Vita Nova	j.h.c.reijs@home.nl
Riele	te	Harry	DRIFT	teriele@fsw.eur.nl
Rietveld		Susan	namens een bewoner	susan.rietveld@xs4all.nl
Ruijgh		Klaasje	Bornia Herne	klaasje.en.lex@tiscali.nl
Ruissen		René	SVRZ	r.ruissen@svrz.nl
Schaik	van	Dinie	IntraZorgplus	d.vschaik@intrazorgplus.nl
Schiereck		Gon	Ministerie VWS	he.schiereck@minvws.nl
Schonewille		Johan	Zorgverlening Het Bakken	jschonewille@devoord.nl
Sjollema		Sonia	NSvP	sjollema@nsvp.nl
Smits		A.	LOC	a.smits44@kpnplanet.nl
Sprundel	van	Tineke	Arcares	t.van.sprundel@arcares.nl
Stel		Henk	Xplore	henk@xplorenet.nl
Stoelinga		Ben	NIZW	b.stoelinga@nizw.nl
Struijs		Alies	RVZ	a.struijs@rvz.net
Supèr		Walter	Muziektheater Plezant	info@plezant.nl
Swart		Daniëlle	Zonnehuisgroep	swart@zonnehuisgroep.nl
Swinkels		Mariëlle	PON	m.swinkels@ponbrabant.nl
Tanamal		Grace	Unie Zorg en Welzijn	tnm-g@unie.nl
The		Anne-Mei	auteur/onderzoeker	anne-mei.the@xs4all.nl
Vaalburg		Anne Marie	Sting	a.vaalburg@sting.nl
Veldhuizen		Petra	Stichtse Waranda, afdeling Bovenwegen	p_motormuis@hotmail.com
Verbeek		Gabriëlle	Artemea	verbeek@artemea.nl
Vermeer		Aart	Laurens	a.vermeer@laurens.nl
Vink		Wimjan	Arcares	w.vink@arcares.nl
Visser		Ele	PatiëntenAcademie	elevisser@tiscali.nl
Vliet	van	Riet	IGZ	m.v.vliet@igz.nl
Vrieze		Hermien	AVVV	h.vrieze@avvv.nl
Vroom		Mieka	Ision	vvvroom@ision.nl
Waaenwijn		Ellen	Lisidunahof	ellen.waalewijn@laak-en-eem.nl

Waling-Huijsen		Marianne	Met Waarden Helen	mwh@metwaardenhelen.nl
Worst		Linda	Verpleeghuis Zilver schoon	zilver schoon@laakeneemhove.nl
Zajdenband		Wil	DrieMaasStede, Zorggroep Waterweg Noord	ewzajdenband@zorggroepwaterwegnoord.nl
Zeeuw	de	Hieke	Hieke de Zeeuw Com. Advies	info@hiekedezeeuw.nl
Zwarst		Wendie	AVVV	w.zwarst@avvv.nl