

PRAKTIJKVRAGEN

Monitoren van de beweging naar *Samen doen* in de zorg voor ouderen

Bellis van den Berg^{1*}, Hanneke van der Meide²

Samenvatting

Inleiding: Op woonzorglocaties voor ouderen is een goede samenwerking tussen het sociale netwerk, medewerkers en vrijwilligers steeds belangrijker om ondanks de stijgende zorgvraag en toenemende personeelstekorten toch persoonsgerichte zorg van goede kwaliteit te blijven bieden. Zorggroep Elde Maasduinen werkt door middel van het programma *Samen doen* aan het stimuleren en faciliteren van deze samenwerking. Samen met Vilans, kennisorganisatie voor zorg en ondersteuning, wordt de beweging naar *Samen doen* gemonitord.

Setting en methoden: Voor de monitoring van de beweging naar *Samen doen* wordt gebruikgemaakt van een combinatie van methoden, namelijk: Verandertheorie, Reflexieve monitoring in actie en Resultaatgerichte monitoring. Het monitoren is een integraal onderdeel van het verandertraject en ondersteunt reflectie en het samen vormgeven van nieuwe praktijken.

Opbrengsten: De monitoringsactiviteiten hebben geleid tot input voor vervolgacties en aanpassingen op lokaal niveau. Daarnaast bieden ze inzichten op programma-niveau over leiderschap, de mythe van de overbelaste mantelzorger en de fase waarin de verandering zich bevindt. De methode van moreel beraad is daarnaast waardevol gebleken om stil te staan bij prangende vragen die zich voordoen in deze verandering.

Discussie: De opbrengsten laten zowel het belang van reflexieve monitoring zien bij een systeemverandering zoals die naar *Samen doen*, alsook de directe meerwaarde van het monitoren voor de betrokkenen uit de praktijk.

Trefwoorden: sociaal netwerk, naasten, monitoring, samen doen, verandertheorie, verpleeghuiszorg, veranderkunde

1 Vilans, Center of Expertise for Care and Support, Utrecht

2 Zorggroep Elde Maasduinen, Boxtel

* Correspondierend auteur: b.vandenberg@vilans.nl

Inleiding

Op woonzorglocaties voor ouderen is een goede samenwerking tussen het sociale netwerk, medewerkers en vrijwilligers steeds belangrijker. Onder het sociale netwerk verstaan we naasten zoals familie, vrienden en burens van de oudere. Zij kennen de bewoner het beste en hun kennis en ervaring helpt medewerkers en vrijwilligers om goede zorg te kunnen geven. Bovendien is het voor zowel de oudere zelf als voor het sociale netwerk vaak fijn als hun sociale netwerk een actieve rol blijft houden in het dagelijks leven. Daarnaast wordt een goede samenwerking tussen het sociale netwerk, medewerkers en vrijwilligers door de stijgende zorgvraag en toenemende personeelstekorten steeds urgenter. De Raad voor Volksgezondheid & Samenleving (RVS) pleit dan ook voor een herverdeling van verantwoordelijkheden, waarin zorg-medewerkers, naasten en vrijwilligers als één team kunnen samenwerken.¹ Ondanks de wens en noodzaak voor een goede samenwerking raakt in de praktijk het sociale netwerk vaak minder betrokken zodra hun naaste verhuist naar een woonzorglocatie. Daarbij voeren (zorg)medewerkers nog te weinig het gesprek met het sociale netwerk over wie wat kan doen. Veel taken verschuiven dan ook als bijna vanzelfsprekend van de informele naar de formele zorg.

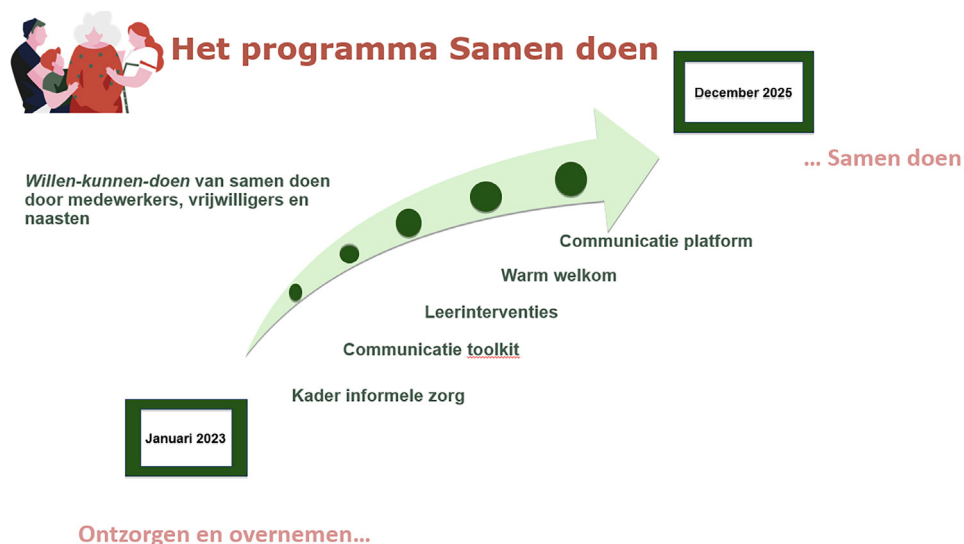
Zorggroep Elde Maasduinen is net als veel andere ouderenzorgorganisaties actief bezig met de beweging naar een nauwere samenwerking tussen zorgmedewerkers, naasten en vrijwilligers. Binnen het strategisch programma *Samen doen* worden verschillende initiatieven ontwikkeld en projecten uitgevoerd om deze samenwerking te faciliteren en te stimuleren. In samenwerking met Vilans, kennisorganisatie voor zorg en ondersteuning, wordt de beweging naar *Samen doen* gemonitord. Bij de transitie naar *Samen doen* is het uiteindelijke doel voor de langere termijn duidelijk, namelijk doelmatige en kwalitatief goede zorg voor de bewoner en het behoud van betekenisvolle relaties met naasten. Hoe een woonzorglocatie dat bereikt is nog niet helemaal duidelijk. De monitoring van het programma *Samen doen* is er daarom op gericht het leerproces te faciliteren: al doende leren we wat wel en wat niet werkt, om zo stapje voor stapje samen verder te komen. In dit artikel beschrijven we de monitoringsaanpak en de opbrengsten ervan.

Setting, methode en monitoringsaanpak

Het programma *Samen doen*

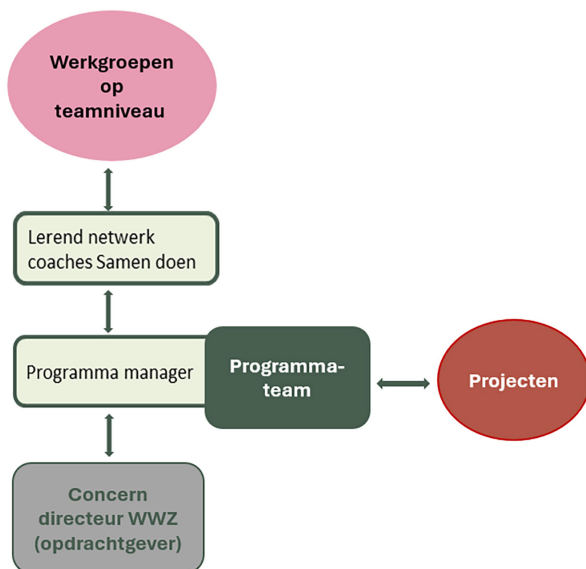
Om de complexe verandering naar *Samen doen* goed vorm te geven, is gekozen voor een programmatische aanpak.² Vanuit de overtuiging dat het succes van dit programma in belangrijke mate staat of valt met het werken vanuit verbinding en commitment aan een gemeenschappelijke visie, wordt de aanpak van Programatisch Creëren toegepast.³ Bij het maken van de visie is gebruikgemaakt van

‘waarderend onderzoeken’ waarbij uitgegaan wordt van wat werkt en naar welk verlangen betrokken medewerkers toe willen.⁴ In de definitiefase van het programma hebben de programmadirecteur en de programmamanager samen met medewerkers in verschillende functies, een vrijwilliger en een lid van de cliëntenraad gewerkt aan de visie, aanpak en doelen van het programma. De programmamanager heeft dit verder verfijnd met behulp van instrumenten uit het programmatisch creëren (zie Figuur 1).



Figuur 1 Programma *Samen doen*

Om de verandering naar *Samen doen* in de praktijk vorm te geven zijn op teamniveau werkgroepen *Samen doen* samengesteld. De werkgroepen vormen een afspiegeling van het team en bestaan uit een mix van formele- en informele zorgverleners. Een welzijnsbegeleider, die de rol van coach *Samen doen* heeft, is de kartrekker van de werkgroep *Samen doen* (zie Figuur 2). De opdracht van de werkgroep is om iedereen vertrouwd te maken met de visie op *Samen doen*, het implementeren van het Warm Welkom (= verhuistraject voor nieuwe bewoners vanuit de principes van *Samen doen*) en het ontwikkelen van initiatieven die bijdragen aan *Samen doen*. De coaches *Samen doen* begeleiden het *Samen doen*-traject in hun team en vormen onderling een lerend netwerk. Op organisatieniveau worden daarnaast projecten uitgevoerd die de verandering op lokaal niveau faciliteren en stimuleren. In Figuur 1 staan deze projecten onder de pijl genoemd.



Figuur 2 Organisatie van het programma *Samen doen*

Monitoring van het programma *Samen doen*

Het monitoren is integraal onderdeel van het verandertraject en ondersteunt reflectie en het samen vormgeven aan nieuwe praktijken. Hiervoor worden de volgende methoden gebruikt: 1) Verandertheorie ofwel *Theory of Change*^{5,6}, 2) Reflexieve monitoring in actie (RMA)⁷ en 3) Resultaatgerichte monitoring⁸.

Verandertheorie: hoe ziet de beoogde verandering eruit?

De verandertheorie (*Theory of Change*) van het programma is expliciet gemaakt met behulp van een verander- en effectenkaart. De kaart helpt om vanuit de doelen of effecten terug te redeneren naar de benodigde resultaten en met welke activiteiten deze behaald kunnen worden. Men redeneert ook andersom, waarbij men vanuit lopende activiteiten stil staat bij de beoogde resultaten en hoe deze bijdragen aan de nagestreefde effecten. De verandertheorie onderscheidt vier lagen (zie Figuur 3):

- Lange termijneffecten: Wat zijn de gewenste uitkomsten op langere termijn? Aan welke maatschappelijke opgave(n) willen we met het programma een bijdrage leveren?
- Korte termijneffecten: Welke veranderingen zijn hiervoor nodig? Bij wie? Wat doen de doelgroepen straks anders? Hoe ziet dit eruit?
- Directe resultaten: Wat moeten we hiervoor opleveren en wie moeten we daarbij bereiken om de effecten te realiseren?
- Activiteiten: Wat gaan we hiervoor doen en op wie zijn deze activiteiten gericht?



Figuur 3 Verander- en effectenkaart Programma *Samen doen*

Het expliciet maken van de verandertheorie helpt om inzicht te krijgen in de onderliggende aannames van het programma. Het opstellen van de kaart leidde bij ZGEM tot een aanscherping van de aanpak. Daarnaast helpt de kaart bij de communicatie over het programma doordat het de samenhang tussen verschillende activiteiten inzichtelijk maakt. De kaart biedt tevens een raamwerk voor monitoring.

Reflexieve monitoring in actie: reflecteren en leren

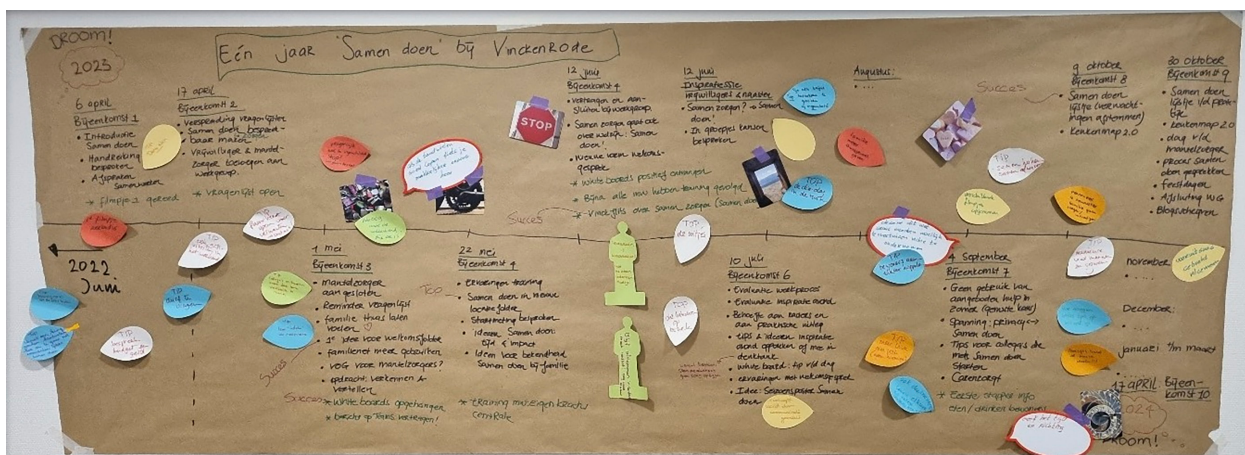
De methode Reflexieve Monitoring in Actie (RMA) is gericht op het systematisch reflecteren van de deelnemers op hun activiteiten in het licht van een bestaand systeem (huidige organisatie) met de ambitie van systeemverandering (gewenste situatie) en het versterken van het leerproces.⁷ De reflectie kan aanleiding zijn om activiteiten, prioriteiten en de gekozen richting aan te passen of aan te scherpen. Op deze manier wordt er continu geleerd in allerlei dagelijkse ontmoetingen en tijdens bijeenkomsten waarin diverse betrokkenen (naasten, medewerkers, vrijwilligers en bewoners) participeren.

Voor het leren in de beweging naar *Samen doen* maken we ten behoeve van reflecteren en leren gebruik van de volgende instrumenten:

In elk zorgteam wordt een *Samen doen* peiling uitgezet die bestaat uit twintig vragen gebaseerd op de volgende aspecten van verandering: openstaan, begrijpen, willen, kunnen, doen, blijven doen. De peiling bevat vragen als 'Ik weet wat er bedoeld wordt met *Samen doen*' en 'Ik voel me bekwaam om samen te werken met naasten'. Er zijn drie varianten van de peiling: een voor medewerkers, een voor vrijwilligers

en een voor naasten. De peiling wordt uitgezet bij de start en aan het einde van het *Samen doen*-traject. De uitkomsten geven richting aan het lokale *Samen doen*-traject en geven organisatie breed input voor nieuw beleid en/of aandachtspunten voor de implementatie van *Samen doen*.

Reflectiesessies zijn een vast onderdeel van het *Samen doen*-traject dat elk team doorloopt (N=38). Het *Samen doen* traject bestaat uit tien bijeenkomsten, waarbij de laatste bijeenkomst wordt ingezet als reflectiesessie. In deze laatste bijeenkomst kijken de deelnemers methodisch, via de tijdlijnmethode, terug op het traject van zeven tot 12 maanden waarin zij in verschillende bijeenkomsten samenkwamen.⁷ De voortgang, ervaringen (emoties, associaties), inzichten en geleerde lessen worden hierbij in kaart gebracht. Ook wordt vooruitgekeken: wat is er nog te doen om *Samen doen* te realiseren, en hoe kan de verandering worden vastgehouden? De bijeenkomst is een interventie op zich doordat de deelnemers (*Samen doen*-coach, vrijwilliger, mantelzorger, medewerkers, teamleider) leren van het eigen gedrag en de ontwikkeling die zij (als team) hebben doorgemaakt. Daarnaast helpt het deelnemers om uit te zoomen, te reflecteren op wat is bereikt en het geeft hun handvatten voor de nabije toekomst. Door de opbrengsten van deze sessies systematisch te documenteren, worden voortgang, resultaten en geleerde lessen inzichtelijk en biedt het input voor het programmateam over waar kansen liggen of waar eventueel moet worden bijgestuurd.



Figuur 4 Voorbeeld van de tijdlijnmethode

Eén van de opdrachten van de werkgroepen *Samen doen* is om het Warm Welkom te implementeren op hun locatie. Warm Welkom betreft de wijze waarop nieuwe bewoners en hun naasten worden geïnformeerd en de wijze waarop met hen wordt

afgestemd over *Samen Doen*. De implementatie van en ervaringen met het Warm Welkom wordt in principe in elk team geëvalueerd. In de evaluatie bijeenkomst ligt de focus op één bewoner die in de afgelopen maanden is verhuisd naar de woonzorglocatie. Aan deze evaluatiebijeenkomst nemen de clientadviseur, de coach *Samen Doen*, een zorgmedewerker en de naaste van de betreffende bewoner deel. Er wordt besproken hoe de verschillende aspecten van het Warm Welkom-traject zijn uitgevoerd en hoe dat door de betrokkenen is ervaren. Ook wordt in kaart gebracht wat familie/vrienden gewend waren te doen voor hun naaste vóór de verhuizing en hoe dat nu is op de woonzorglocatie. Op basis hiervan krijgen familie, het zorgteam en de organisatie zicht op de uitvoering, de ervaring van het Warm Welkom en de verbeteringsmogelijkheden in de samenwerking.

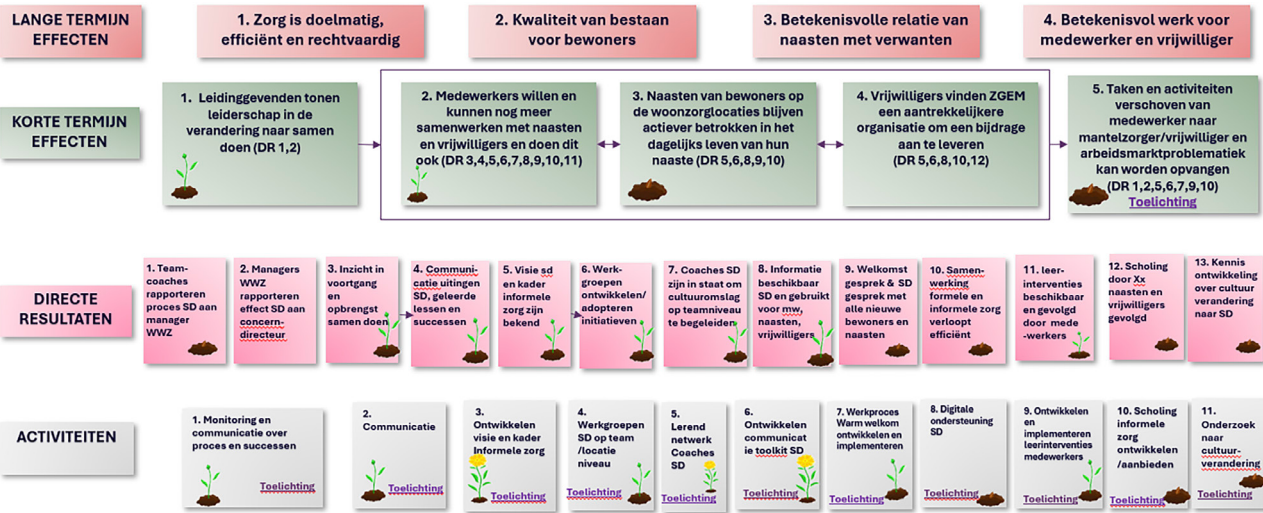
Resultaatgerichte monitoring: inzicht in de voortgang

Het monitoren van de voortgang en het doelbereik van de activiteiten die zijn opgenomen in het programma vinden primair plaats op basis van projectmatige bronnen en het programmadaashboard. De reflectiebijeenkomsten, de *Samen Doen* peiling en de evaluatie van het Warm Welkom bieden belangrijke aanvullende informatie over de voortgang en uitkomsten van het programma. Om zicht te krijgen op de uitvoering van de *Samen Doen* trajecten en de realisatie van de doelen van de werkgroep is er een programmadaashboard ontwikkeld. Elk kwartaal worden managers en teamleiders gevraagd hierop te reflecteren en het dashboard in te vullen voor hun teams.

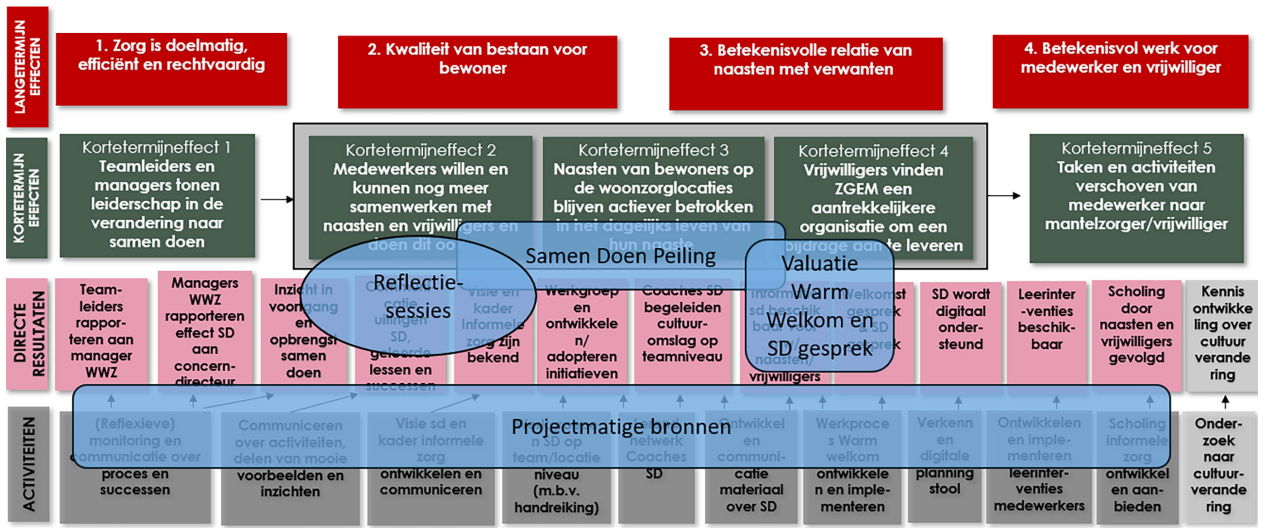
Voortgangsrapportage

De monitoringsinformatie wordt verwerkt in de halfjaarlijkse voortgangsrapportage aan de concerndirectie van ZGEM. De verander- en effectenkaart fungeert hierbij als raamwerk. Met behulp van de icoontjes (zaadje, kiempje, bloemetje) wordt aangegeven wat de status is van elk onderdeel (zie figuur 5). Voor elke activiteit en bijbehorend resultaat wordt de status toegelicht (wat hebben we bereikt), wordt gereflecteerd op wat dit betekent in relatie tot de ambitie van *Samen Doen* en worden de uitdagingen en aandachtspunten besproken.

De monitoring is slechts in beperkte mate gericht op het meten van de korte termijn effecten (bijv. verschuiving van taken en activiteiten naar mantelzorgers en vrijwilligers). Doordat de veranderlogica helder is én wordt onderschreven door zowel de opdrachtnemer (programmamanager) als de opdrachtgever (concerndirectie), biedt de informatie over de ontwikkeling van de activiteiten en resultaten voldoende zicht op en vertrouwen in de realisatie van de korte termijn effecten en daarmee de ambities van het programma *Samen doen*. Figuur 6 laat zien op welke plekken in de verandertheorie monitoringsactiviteiten worden ingezet voor reflectie en leren. Deze activiteiten bieden bovendien informatie over de voortgang, de bereikte resultaten en de realisatie van effecten.



Figuur 5 Voorbeeld voortgangsrapportage programma *Samen doen* Q1 2025.



Figuur 6 Monitoringsactiviteiten en verandertheorie

Opbrengsten

De inzichten die zijn opgehaald in de reflectiesessies, de *Samen Doen* peiling en de evaluatie van het Warm Welkom hebben geleid tot input voor vervolgacties en aanpassingen op lokaal niveau. Daarnaast bieden de verschillende monitorings-activiteiten inzichten op programmaniveau en dragen ze bij aan organisatieleren. We lichten hieronder een aantal van de inzichten uit.

Leiderschap in de verandering

Doordat gaandeweg duidelijk werd hoe belangrijk leiderschap is in de verandering naar *Samen Doen* is dit op een later moment expliciet als beoogd effect opgenomen in de Verandertheorie (Beoogde effect 1: Leidinggevend tonen leiderschap in de verandering naar *Samen Doen*, zie Figuur 3). Het tonen van transformationeel leiderschap door leidinggevend op verschillende niveaus is volgens de verandertheorie een voorwaarde voor het realiseren van de effecten 2-5 (Figuur 6). Hierbij gaat het om het uitdragen van de visie, richting geven, vertrouwen en comfort bieden, en het hooghouden van de ambitie. Het invullen en bespreken van het programma dashboard draagt bij aan reflectie en mede-eigenaarschap van leidinggevend. Daarnaast is er een sessie georganiseerd met alle leidinggevend waarin zij aan de hand van verhalen stil stonden bij de vraag hoe transformationeel leiderschap er in de praktijk eruit ziet.

De mythe van de overbelaste mantelzorger

Een veelgehoorde belemmering voor medewerkers om open in gesprek te gaan met naasten over *Samen Doen*, is de aanname dat veel mantelzorgers overbelast zijn. In de *Samen Doen*-peiling is aan naasten gevraagd in hoeverre zij een goede balans ervaren in de zorg voor hun naaste en hun eigen leven. Organisatie breed zien we dat ongeveer 33% aangeeft dit een uitdaging te vinden en dat 67% zegt een goede balans te ervaren (N=425). Ook in de evaluatie bijeenkomst Warm Welkom liet de familie weten dat medewerkers 'gewoon' in gesprek moeten gaan. Familie vindt het fijn om te weten wat er verwacht wordt en kunnen zelf aangeven in hoeverre ze hieraan kunnen voldoen. Deze inzichten ontrafelen de mythe van de overbelaste mantelzorger en onderstrepen het belang van de aanpak van *Samen Doen* en het voeren van een open dialoog.

Van begrijpen en willen naar kunnen en doen

De meerderheid van de medewerkers, naasten en vrijwilligers staat open voor *Samen Doen*, begrijpt ook de urgentie en wil er actief mee aan de slag. Zowel uit de *Samen doen*-peiling als uit de reflectiesessies en de evaluatie van Warm Welkom blijkt dat veel naasten en vrijwilligers open staan voor het uitvoeren van meer (zorg) taken. Toch blijkt voor medewerkers de stap naar het daadwerkelijk toepassen in

de praktijk soms nog lastig te zijn. Er zijn voorbeelden waarin een team aan de ene kant volop bezig is met het *Samen Doen*-traject, maar aan de andere kant bij personeelstekort niet eraan denkt om naasten en vrijwilligers te vragen, ook al hebben die eerder hun hulp aangeboden. Onder andere uit de reflectiesessie blijkt dat hier verschillende factoren een rol spelen: (het gebrek aan) leiderschap en sturing vanuit leidinggevend, handelingsverlegenheid bij medewerkers (niet goed weten hoe zij naasten en vrijwilligers om hulp kunnen vragen) en gebrek aan digitale ondersteuning voor het bij elkaar brengen van vraag en aanbod.

Reflexiviteit draagt bij aan het signaleren en oplossen van knelpunten

Naast de inzichten die we met de reflexieve monitoring opdoen is een reflexieve houding van betrokkenen ook belangrijk om knelpunten tijdens het veranderproces te signaleren. We beschrijven hier twee signalen die vervolgens met behulp van de methode Moreel Beraad zijn besproken.⁹ Tijdens het ontwikkelen van het beleidskader voor de samenwerking met informele zorg, deed de vraag zich voor hoe we als organisatie omgaan met naasten die ook iets doen voor andere bewoners dan hun eigen naaste. Om risico's te voorkomen was op dat moment nog afgesproken dat we van deze mensen een VOG (verklaring omtrent gedrag) vragen. Maar in de praktijk bleek dit niet te passen bij de visie op *Samen Doen*. Met behulp van een Moreel Beraad is hierover in gesprek gegaan en is het vraagstuk vanuit verschillende perspectieven bekeken. De conclusie was dat vertrouwen een kernwaarde is van *Samen Doen* en dat dat betekent dat niet alles kan worden dichtgeregeld. Het Moreel Beraad is een jaar later opnieuw ingezet om te reflecteren op onder andere een ontwikkeling die werd gesignaleerd. Binnen meerdere teams ontstonden lijstjes waarop op taak- en activiteitsniveau beschreven staat wat naasten moeten doen. Ook kwam vanuit medewerkers de vraag of de organisatie een duidelijke leidraad kon geven wat van vrijwilligers en naasten wordt verwacht. Een belangrijk inzicht uit het Moreel Beraad is dat het dwingende karakter van deze lijstjes en een leidraad niet past bij de visie op *Samen Doen*. De interventie van een moreel beraad biedt de tijd en ruimte om met elkaar te reflecteren op een ingewikkeld vraagstuk vanuit verschillende rollen en perspectieven. Dit draagt bij aan de kwaliteit en verdieping van het gesprek en laat daarnaast zien dat we het ook bij de beantwoording van dit soort vraagstukken samen doen.

Conclusie

De beschreven monitoringsaanpak stimuleert het samen leren en reflecteren in deze verandering. Daarnaast helpt het om vast te stellen of we op de goede weg zijn en wat er nog aandacht nodig heeft. Door informatie op te halen over en te

reflecteren op het proces krijgen we een beeld van de (voortgang van) de verandering en eventuele knelpunten die met klassieke monitoring (resultaatgericht) niet zichtbaar waren geworden. Het is niet passend om de monitoring bij deze transitie alleen of vooral te richten op kwantificeerbare indicatoren, zoals de verschuiving van taken van de formele- naar de informele zorg. Door daarop te focussen kan de belangrijke meerwaarde van *Samen Doen* namelijk betrokkenheid, betekenisvol werk en kwaliteit van leven, ondersneeuwen. De inzichten uit de reflexieve monitoringsactiviteiten laten zien dat juist dergelijke, meer kwalitatieve indicatoren meerwaarde hebben, en dat de positieve opbrengsten de betrokkenen de energie en handvatten geven om deze uitdagende verandering te realiseren. Het bewust stil staan bij de stappen in de verandering, hoe klein ze soms ook lijken, maken de deelnemers trots. Ruimte geven aan transformationele gesprekken, bijvoorbeeld in een moreel beraad, waarin aandacht is voor zingeving, emoties en verhalen is van groot belang om een cultuurverandering te realiseren. Hierin is óók ruimte voor ongemak en de pijn die gepaard kan gaan met een ingrijpende verandering zoals die van *Samen Doen*.

Literatuur

1. Anders leven en zorgen. Naar een gelijkwaardig samenspel tussen naasten, vrijwilligers en beroepskrachten. Den Haag: Raad voor Volksgezondheid en Samenleving; 2022. Beschikbaar op: www.raadrvs.nl/documenten/publicaties/2022/05/19/anders-leven-en-zorgen.
2. Prevaas, B., Bos, J., Stoop, H. Leiderschap van de Programmamanager. Amsterdam, Boom uitgevers, 2021.
3. Bos, J., van Loon, A.J., Licht, H. Programmatisch creëren. Schiedam, Scriptum, 2013.
4. Steeneveld, M. Appreciative Inquiry. Waarderende werkvormen voor trainers, teamcoaches en veranderaars. Amsterdam, Boom uitgevers, 2020.
5. Breuer, E., Kadi, S., Kahlert, R., Champeix, C., García-Soler, A., Grbevaska, T., et al. (2024). Co-developing Program Theories for Best Fit Social Innovations in Long-Term Care: Lessons from a Cross European Implementation Project. *Journal of Long-Term Care*, DOI: <https://doi.org/10.31389/jltc.306>
6. Van den Berg B, van Dijk M, Gaasterland A., van der Weegen S. Veranderen met impact! Deel 1: opstellen van een Verander- en effectenkaart (whitepaper) Utrecht, Vilans, 2025.
7. Van Mierlo B. (2024). Reflexieve Monitoring in Actie: maatwerk voor leren en bijsturen in systeemverandering. *Beleidsonderzoek Online* 2024 DOI: 10.5553/BO/221335502024017.
8. Zall Kusek, J. & Rist, R.C. Ten steps to a result-based monitoring and evaluation system. Washington, D.C., The World Bank, 2004.
9. De Bree, M., Veening, E. Handleiding moreel, beraad praktische gids voor zorgprofessionals. Assen, Koninklijke van Gorcum, 2021.