



Living Labs



actiz



**Anders organiseren  
door te experimenteren**

Reflectie op drie jaar Living Labs

## Introductie

Wat is een Living lab? ————— 4

Uitgangspunten ————— 5

Bevindingen ————— 6

## Living Lab Woonzorggroep Samen

De briljante mislukkingen van Wietse ————— 7

Door de ogen van wijkverpleegkundige Elina ————— 10

## Living Lab De Wever

Vijf vragen aan Damas en Annemieke ————— 12

## Reflectie & vooruitblik

Kitty en Martine,  
landelijke aanjagers Living Labs ————— 16



## Tijdslijn

### 2020 Kick-off

Vlak na de zomer van 2020 gingen vijf zorgorganisaties in de Living Labs van start: De Wever, Woonzorggroep Samen, Cordaan, Rijnhoven en Zuidzorg. In de context van de coronapandemie verliep dat anders dan gepland. De voorbereidingen met de betrokken vijf zorgorganisaties vonden plaats vlak voor en tijdens de eerste besmettingen en lockdowns. Sommige Living Labs zijn online gestart, anderen maakten pas op de plaats en stelden het project uit. Daarmee was corona een grote remmende factor op de Living Labs.

**Innoveren en experimenteren, dicht bij de dagelijkse praktijk.**

**De uitdagingen in de zorg thuis worden steeds complexer. Het is al lang duidelijk dat dit vraagt om nieuwe benaderingen van hoe we de zorg organiseren. Daarom is ActiZ in 2020 gestart met de Living Labs: een aanpak van innoveren en experimenteren, dicht bij de dagelijkse praktijk. Hoe krijgen we het werk in de zorg thuis beter verricht? Dat is de vraag die in de verschillende Living Labs is onderzocht. In deze publicatie delen we de successen, geleerde lessen en het proces dat de deelnemende zorgorganisaties hebben doorlopen. We kijken terug en kijken vooruit.**

### 2021

In 2021 waren vier Living Labs aan de slag. Bij sommige organisaties ontbrak er draagvlak of sloot de vorm toch niet aan bij het vraagstuk. Uiteindelijk zijn twee Living Labs tot volle wasdom gekomen: het Living Lab van **Woonzorggroep Samen** en het Living Lab van **De Wever**.

### 2023

Na 3 jaar experimenteren met de vraag 'Hoe krijgen we het werk in de zorg thuis ook in de toekomst verricht?' wordt het ActiZ project Living Labs afgesloten.

De Living Labs vormde de plek om te onderzoeken en te experimenteren. Door ruimte te creëren om buiten de beperkingen en regelgeving op zoek te gaan naar creatieve en praktijkgerichte oplossingen. De focus in de Living Labs lag op het anders organiseren van het werk en de inzet van zorgprofessionals. Hoe ziet anders organiseren er in de praktijk uit? Wat vraagt dat van de medewerker en de organisatie? De Living Labs leidden tot nieuwe inzichten en ervaringen die bruikbaar zijn, voor het werk in de zorg nu én in de toekomst.

### De vraag ontwikkelde mee

De urgentie die in de hoofdvraag is verwoord, is gedurende de looptijd van de Living Labs alleen maar groter geworden. In de coronaperiode bleek dat er veel ruimte in organisaties was om het werk anders te organiseren; onder druk werd veel vloeibaar. Na de pandemie is binnen veel organisaties echter weer veel teruggeveerd naar hoe het was.

## De centrale vraag: Hoe krijgen we het werk ook in de toekomst verricht, gezien de toenemende zorgvraag en krapte op de arbeidsmarkt?

Maar de vraag betreft niet meer een abstracte toekomst: die toekomst is al aangebroken en merkbaar in de praktijk. Nu al kan de zorg thuis de vraag niet meer aan. Eigenlijk is de hele zorg thuis het terrein geworden van experimenteren met anders organiseren, vanuit de ideeën en energie van helpenden, verzorgenden en verpleegkundigen. Naast de Living Labs wordt dan ook op veel andere plaatsen gewerkt aan de toekomst. Door te experimenteren en te onderzoeken wat helpt om aan de zorgvraag te kunnen blijven voldoen.

### Start en uitgangspunten Living Labs

Met organisaties die belangstelling hadden voor het starten van een Living Lab zijn eerste kennismakingsgesprekken gevoerd. De landelijke aanjagers van ActiZ gingen met de bestuurders en managers van de zorgorganisaties in gesprek. Wat speelt er in deze organisatie? Op welk vlak heeft het meerwaarde om te experimenteren met anders organiseren? En in welk team of in welke lokale setting zou dat het beste kunnen?

### Wat is een Living Lab?

Wat is een Living Lab nu precies? Hoewel een gedeelde, gezaghebbende definitie van een Living Lab ontbreekt, biedt de literatuur wel enige omkadering. Volgens het Rathenau Instituut bevindt een Living Lab zich op een afgebakende locatie waarin verschillende partijen gezamenlijk werken aan een innovatieve oplossing in een levensechte setting. De 'real-life' omgeving is nodig om innovatieve oplossingen te ontwikkelen die in de complexiteit van het echte leven en de dagelijkse praktijk kunnen overleven. Het succes van innovaties wordt immers niet alleen bepaald door hun technische vernieuwing. Vaak zijn juist innovaties op organisatorisch en/of maatschappelijk vlak doorslaggevend. Daarom is de betrokkenheid van gebruikers, regelgevende instanties, toeleverende bedrijven en maatschappelijke organisaties in het innovatieproces essentieel.

De inventarisatie van Nederlandse Living Labs is gebaseerd op twee criteria. De kennisproductie is:

- **Gezamenlijk (co-creatief).** Er werken ten minste twee partijen uit de 'quadruple helix' van overheid, kennisinstellingen, bedrijven en maatschappelijke partijen (bewoners) samen.
- Gericht op het ontwikkelen van **innovatieve oplossingen** voor maatschappelijke uitdagingen.

## 'Soms was het een zorgteam, soms een wijk of een regio, soms ging het om een verander- of stafteam.'

Het uitgangspunt was dat het Living Lab eigendom is en blijft van de organisatie, dus elke organisatie droeg ook een lokale aanjager aan.

De lokale aanjagers van de Living Labs hadden verschillende functies. Eén van de lokale aanjagers was de wijkverpleegkundige van het betreffende team (De Wever), de ander was projectleider (WZG Samen). Naast deze contactpersoon waren vaak ook managers (wijkzorg, kwaliteit en innovatie) en andere projectteamleden als mede-aanjagers betrokken. Ook de samenstelling van de Living Lab- 'teams' was verschillend; soms was het een zorgteam, soms een wijk of een regio, soms ging het om een verander- of stafteam. ▶

### Uitgangspunten Living Labs

- Groot denken, klein doen
- Incrementeel, kleine stapjes
- Aan het werk met de mensen die het werk verrichten
- Ruimte buiten de huidige kaders
- Het Living Lab is van de eigen organisatie...
- ...en speelt zich óók af buiten de grenzen van de eigen organisatie
- Gaat over iets wat er nog niet is
- Moet iets doorbreken
- Experimenteren vraagt om tijd en geld
- Leidt tot zichtbare verandering
- Is schaalbaar (uiteindelijk)



Bij de opstart van de Living Labs hebben de landelijke aanjagers het model hiernaast gebruikt om de afbakening te symboliseren. Aan de hand van deze cirkel werd per organisatie gezocht naar een werkbare afbakening op:

- **het vraagstuk** (het gebied binnenin de cirkel, het laboratorium);
- **wie er meedoen** in de cirkel (direct betrokkenen), op de rand (supporters) of degenen die (nog) niet meedoen en mogelijk later kunnen aanhaken;
- **de context** (waar gaan we van start);
- **de werkwijze** (hoe gaan we werken en wat gaan we niet (meer) doen?)



## Bevindingen

Het eerste jaar leverde al een aantal lessen op ten aanzien van de Living Labs:

- Het is nodig om op verschillende lagen in de organisatie te (her)contracteren. Op elke laag spelen andere afwegingen een rol.
- Daarbij was het een zoektocht naar de kern van het vraagstuk: wat is voor onze organisatie relevant, én wat past bij de hoofdvraag?
- De urgentie voor anders organiseren werd (nog) niet altijd herkend in de praktijk.
- Corona liet de urgentie wel goed zien, maar dat leidde niet tot actie en doorpakken op de Living Labs, maar tot uitstel (of hoogstens voorzichtig digitaal starten).
- In de Living Labs die niet van de grond kwamen, zorgde wisselingen in lokale aanjagers ervoor dat er weinig eigenaarschap werd gevoeld.
- Er is (meestal) wel tijd voor overleg, maar niet voor actie of experimenteren.
- De vraag lag vaak nog in de toekomst, dat maakt het een abstract vraagstuk. Het bleek lastig om van denken naar doen te gaan.
- Doen of actie (in het klein) ondernemen leidt al snel tot een gevoel van actielijstjes afwerken. Het is van belang steeds het grotere plaatje erbij te pakken: waarvoor doen we dit?
- De eerste stappen waren vooral intern gericht op eigen organisatie. Op een later moment richtte met name het Living Lab van Woonzorggroep Samen zich breder op samenwerking tussen organisaties.

## Wat hebben we gezien in het hele traject van de Living Labs?

Bovenstaande bevindingen maakten dat er in de loop van de tijd een aantal Living Labs andere keuzes maakten.

- Bij één Living Lab paste de vorm van een Lab niet zo goed bij de voorgestelde werkwijze. Zij wilden meer thematisch aan de slag, en hebben dat ook zelf voortgezet.
- Bij een ander Living Lab was een team als lokale context gekozen en is (online) van start gegaan. Gaandeweg bleek echter na een wisseling van wijkverpleegkundige dat bij de teamleden niet het benodigde draagvlak was om met het gekozen vraagstuk aan de slag te gaan.
- Een ander Living Lab had vanuit meerdere teams geformuleerd wat het vraagstuk en mogelijke oplossingen waren en zijn dat in het klein concreet gaan maken. Het voorstel dat daaruit voortkwam vanuit de teams, is door het besluitvormingsproces hoger in de organisatie niet overgenomen.

Bij twee Living Labs sloot de gekozen vorm en inhoud aan en zijn er resultaten geboekt. Dat is bij **Woonzorggroep Samen** en **De Wever**. Damas Weideveld, Annemieke van Brunschot, Wietse de Vries en Elina Groot-Hofstede delen hun ervaringen en vertellen wat het Living Lab hen heeft opgeleverd. ■

# ‘Briljante mislukkingen hebben ons veel opgeleverd’



## Wietse de Vries, programmadirecteur Transitie Woonzorggroep Samen

Hoe kunnen we de ouderenzorg toekomstbestendig, betaalbaar en toegankelijk organiseren? Als programmadirecteur Transitie bij Woonzorggroep Samen is Wietse de Vries iedere dag bezig met die vraag. De Living Labs van ActiZ vormden een mooie kans om op zoek te gaan naar antwoorden. In het virtuele lab, dat zich afspeelt in het Noord-Hollandse dorp Warmenhuizen, zoekt de zorgorganisatie samen met inwoners naar nieuwe manieren om de zorg te organiseren. En Wietse is niet alleen professioneel, maar ook persoonlijk betrokken: geboren en getogen in Warmenhuizen wordt hij ook onderdeel van de beweging om van het dorp een Blue Zone te maken.

# Living Lab Woonzorggroep Samen

Vanuit de overtuiging dat de vergrijzing grote uitdagingen met zich meebrengt, heeft Woonzorggroep Samen deelgenomen aan de Living Labs. ‘Uitdagingen die in de kop van Noord-Holland eigenlijk al realiteit zijn’, stelt Wietse de Vries. ‘Met een virtueel hek om Warmenhuizen heen zijn we gaan experimenteren hoe de toekomst van wonen, zorg en welzijn er in het dorp uit kan zien.’

## Blue Zones

‘We begonnen vanuit de centrale vraag: hoe krijgen we het werk verricht?’, vervolgt Wietse. ‘Gedurende het traject zijn we onze focus gaan verleggen. Met positieve gezondheid en Blue Zones als inspiratie, zijn we ons meer af gaan vragen hoe we zelfredzaamheid, vitaliteit, eigen regie en meedoen kunnen stimuleren. Met het idee dat als mensen zelfredzamer zijn, ze ook minder beroep doen op formele zorg.’

Vanuit verschillende perspectieven is Wietse betrokken bij het Living Lab. Niet alleen hijzelf, maar ook zijn ouders, die rond de 70 zijn en in het dorp wonen, zijn actief betrokken bij de beweging die als gevolg van het Living Lab is gestart. ‘Een beweging die in het dorp nu Mooi Leven in Warmenhuizen wordt genoemd. Het doel? Van Warmenhuizen een Blue Zone maken. Wietse: ‘Ik denk dat het ons gelukt is om de weg daarnaartoe in te slaan.’ ▶

## Wat is een Blue Zone?

Blue Zones zijn plekken op de wereld waar mensen heel oud worden, in goede gezondheid. Door onder meer beweging en voeding worden mensen in deze plekken gemiddeld 90 of zelfs 100 jaar, zonder ziektes of gebreken. Maar ook van betekenis zijn én blijven is één van de factoren die zorgen dat deze gezonde gemeenschappen bestaan.

## De grootste successen van het Living Lab

- ★ Van geen enkele betrokkenheid zijn we naar **een grote groep mensen gegaan die participeert** en daadwerkelijk zijn steentje bijdraagt en de goede initiatieven tot uitvoer brengt.
- ★ Er is een cultuuromslag gekomen, waarin zorgmedewerkers vrijheid ervaren en mogen experimenteren. De grote winst zit hem in de **toegenomen veranderbereidheid** en het actief bij willen dragen aan de toekomst.
- ★ Al die verschillende partijen op gebied van wonen, zorg en welzijn **weten elkaar veel beter te vinden**. Trefpunt Gezond & zo is hier een heel mooi voorbeeld van. Professionals van verschillende organisaties weten elkaar nu veel beter te vinden.



### In Warmenhuizen is het hele dorp betrokken bij de toekomst van de zorg

Concrete oplossingen vanuit het Living Lab om zorg en ondersteuning in de omgeving anders te organiseren.

➔ [Lees het artikel](#)

## Veiling

‘In het Living Lab hebben we verschillende brainstormsessies gehad’, vervolgt Wietse. ‘Met professionals, maar ook met andere partijen op gebied van wonen, zorg en welzijn en met inwoners van het dorp. Alle ideeën hebben we samengevat in een routekaart. Eén van de ideeën waar we concreet mee aan de slag zijn gegaan, is het Trefpunt Gezond&Zo.’

‘Maar we realiseerden ons ook dat we als zorgorganisatie niet al die goede ideeën tot uitvoering konden brengen. Daarom hebben we in het dorp een veiling georganiseerd, waarin we ideeën of initiatieven die bijdragen aan de beweging hebben geveild. Uiteindelijk zijn er dertig kavels geveild waar inwoners uit het dorp, soms met professionele ondersteuning, mee aan de slag zijn gegaan. Zo hebben we dat wat we in het Living Lab probeerden te doen, ook meer van het dorp gemaakt.’

## Briljante mislukkingen

‘We hebben op drie niveau’s leeropbrengsten, zoals wij dat graag noemen, gegenereerd. We hebben geleerd 1) hoe we een beweging op gang kunnen brengen, 2) hoe we een cultuuromslag vorm kunnen geven en 3) hoe we concrete zorgtechnische zaken kunnen verbeteren, zoals het verlichten van administratieve lasten of het aanbieden van nieuwe contractvormen voor medewerkers.’

Wietse vervolgt: ‘het Living Lab heeft ons veel opgebracht. Maar er zijn ook dingen misgegaan. Briljante mislukkingen, zo noemen we ze ook wel. Eén van de grote dingen die mislukte was de betrokkenheid van de inwoners. Met alle goede moed hebben we dorpsbijeenkomsten georganiseerd, waar vervolgens niemand op afkwam. Dat betekende dat we echt out-of-the-box moesten denken hoe we die betrokkenheid wel konden versterken. Dat is ons gelukt.’

‘Maar ook het idee om de thuiszorg niet naar de cliënt te laten gaan, maar de cliënt naar de thuiszorg te laten komen, slaagde niet. Het idee was goed: het zou onder andere leiden tot meer verbinding en beweging van cliënten. Maar het volume was te klein en we liepen tegen praktische bezwaren aan’, aldus Wietse.

## ‘Dingen die niet werkten, maakten dat we anders zijn gaan denken en tot creatieve oplossingen zijn gekomen’

‘Toch is het wel waardevol geweest. Het heeft namelijk wat gedaan met de cultuur in ons lokale thuiszorgteam. Ze hebben mogen ervaren dat ze dingen mochten proberen en dat het niet erg is dat het niet lukt. In dat team heeft dat dus echt wel wat veranderd in het denken. Een briljante mislukking dus. In algemene zin hebben we gezien dat mensen, door het label van Living Lab, meer ruimte voelden. Ze ervaren meer vrijheid, meer autonomie en zeggenschap en meer draagvlak voor nieuwe dingen proberen en veranderingen in gang te zetten.’

## Tips van Wietze

- **Denk groot, start klein en beweeg snel.** Doe het in kleine stapjes, zodat het gaat leven en je ook steeds (kleine) successen boekt. Daarbij gebruiken we de metafoer dat je ook met vele kleine druppels uiteindelijk een bosbrand kunt blussen.
- Denk eraan hoe je de samenleving meekrijgt en doe dat op **onconventionele manieren**, zoals met theater zodat het gaat leven of door het betrekken van lokale kopstukken.
- **Heb lef en houd vol.** Je komt altijd hobbels tegen, maar laat dat je niet demotiveren. Vasthoudendheid, creativiteit en doorzettingsvermogen zijn van belang.
- **De allerbelangrijkste tip? Focus op de waarden van het individu.** Doe het niet vanuit de noodzaak om te bezuinigen of omdat we de zorg anders niet meer aankunnen. Door de focus te leggen op het bevorderen van zelfredzaamheid en vitaliteit krijgt het een positieve lading.



## Van het dorp

‘Het Living Lab heeft ons veel gebracht, maar het stopt hier niet’, zegt Wietse. We blijven de initiatieven stimuleren en mensen met elkaar verbinden. Ook blijven we de voortgang monitoren en gaan we door met de dorpsbijeenkomsten, zodat we steeds weer aandacht voor het thema vragen. Ik hoop dat de beweging over twee jaar nog meer van het dorp is geworden. Nu al zijn de gemeente, sportservice, welzijnsorganisaties, de woningcorporatie en huisartsen goed betrokken. De volgende stap die we proberen te zetten is het verenigingsleven nauwer te betrekken. Zeker rond thema’s als vitaliteit kunnen sportverenigingen een belangrijke rol spelen.’

‘Er is een hele enthousiaste, grote groep vrijwilligers die de initiatieven oppakt, maar dat mag nog verder uitgebouwd worden. Bij het Trefpunt bijvoorbeeld is de bemensing nu 95% professionals t.o.v. van 5% vrijwilligers. Dat willen we eigenlijk omkeren. Alle initiatieven vanuit het Living Lab zijn heel erg van ons geweest en we zien het gelukkig al schuiven naar wat meer balans. Maar het zou mooi zijn als het voelt als iets dat écht van het dorp is en niet van ons als zorgorganisatie.’ ■

# Door de ogen van wijkverpleegkundige Elina



## Elina Groot-Hofstede

Elina is wijkverpleegkundige bij Woonzorggroep Samen en vanuit die rol betrokken bij het Living Lab in Warmenhuizen. Het buiten de kaders denken kwam voor Elina niet vanzelf. Maar, na alle mitsen en maren te hebben overwonnen, werd het leuk.

*'Er is veel meer mogelijk buiten de gebaande paden.'*

## Buiten de kaders

Al ruim 12 jaar werkt Elina in de extramurale zorg, sinds 2019 als wijkverpleegkundige in Warmenhuizen. Toen het Living Lab in 'haar' dorp startte, werd ze door aanjager Sigrid al gauw betrokken. Van brainstorm tot buurtbijeenkomst: Elina praatte mee over wat er mogelijk zou zijn als alles kon. 'Dat buiten de kaders denken was voor mij wel uitdagend. Je zit al heel snel in 'ja maar'. Dit kan niet, of dit mag niet. Ik moest eerst heel erg de knop omzetten en echt gaan denken in: als alles mag, wat wil je dan. Dat was heel erg leuk.'

Maar het was soms ook lastig om die knop om te zetten. 'Je wordt toch altijd wel gestuurd door bijvoorbeeld de zorgverzekeraar of de organisatie', antwoordt Elina. 'Iedereen heeft zijn eigen belangen. Daartussen manoeuvreer je als wijkverpleegkundige, om het voor alle partijen zo goed mogelijk te doen. Je team wil dit, de cliënt wil dat. Dat ben ik zo gewend.'

## Loslaten

'Het gaat ook over regels en afspraken die je hebt gemaakt', vervolgt Elina, 'die ik in het Living Lab moest loslaten.' Dat de wijkverpleegkundige al zo lang in het vak zit, speelde ook mee. 'Als wijkverpleegkundige ben je de spil van de zorg in de wijk. Er zijn niet veel kaders, maar de kaders die we hebben gekregen zijn echt je houvast. Dat je die dan ook moet loslaten, is echt wel even een hele andere manier van kijken naar de zorg.'

Het kwartje viel door het gewoon te doen. 'Als je voor een organisatie werkt, kost het soms best wel veel

tijd voordat iets doorgevoerd wordt. Vaak hebben meerdere mensen er nog wat over te zeggen. In het Living Lab was dat niet. Dat was heel lekker: wat we bespreken zijn we gewoon gaan doen, en: het werkte. Met Sigrid als aanjager was dat een heel fijn proces.'

## Kleine successen

Het Trefpunt is wat Elina betreft één van de mooiste resultaten. Hoewel het nog niet zo lekker loopt als dat de organisatie graag zou willen. 'Maar als ik kijk naar wat we allemaal hebben gedaan en bereikt, dan is dat eigenlijk heel veel. Dat zijn heel veel kleine successen waar we stil bij mogen staan.' Waar ze trots op is? 'We hebben de bewoners een stem gegeven. We hebben de cliënten een stem gegeven. We hebben mantelzorgers en netwerken een stem gegeven. En we hebben onze samenwerking met ketenpartners echt aanzienlijk verbeterd. We weten elkaar nu allemaal te vinden.'

**'De zorg wordt niet slechter als je het anders gaat organiseren. Er is zoveel meer mogelijk als je buiten de regels en kaders omgaat en omdenkt.'**

'We hebben nu veel meer directe lijntjes. Doordat je op het Trefpunt met elkaar samenwerkt en elkaar daadwerkelijk ontmoet, maakt de verbinding veel gemakkelijker. Dat is echt een hele grote winst.' En wat Elina er zelf van heeft geleerd? 'De zorg wordt niet slechter als je het anders gaat organiseren. Die vaste gebaande paden zijn één manier om naar

## Processtappen Woonzorggroep Samen

- Bewustzijn en urgentiebesef:** uitdagingen door vergrijzing in de kop van Noord-Holland heel snel realiteit
- Draagvlak:** brainstorm met professionals en andere partijen op gebied van wonen, zorg, welzijn en sport en met inwoners van het dorp. Ophalen gedachten over oplossingen en potentiële bijdragen aan de uitdagingen.
- Kantelpunt:** briljante mislukkingen die uiteindelijk leidden tot cultuurverandering
- Andere aanpak:** gewoon gaan doen, ervaren hoe je houvast kunt loslaten. Groot denken, klein starten en snel bewegen.
- Openbreken:** zorgorganisatie kan het niet alleen: veiling om Living Lab ook echt van het dorp te maken
- Resultaat zien:** verbetering van waarden als zingeving, meedoen, vitaliteit en zelfredzaamheid en een verbetering van samenwerking
- Viindereffect:** beweging voortzetten, eigenaarschap steeds verder bij het dorp zelf laten groeien

de zorg te kijken. Maar er is gewoon zoveel meer daarbuiten, als je buiten de regels en kaders omgaat en omdenkt.'

## Waan van de dag

Dat het Living Lab is ingegeven vanuit de vraag hoe we de zorg kunnen blijven verrichten, snapt Elina. De tekorten komt zij dagelijks tegen in de praktijk. 'Maar je moet er wel voor waken dat je innovaties gaat zien als een verkapte bezuiniging', waarschuwt Elina. 'Ik zie het echt als een verbetering van de zorg, en een verbetering van samenwerking. Daar ligt de kracht. Daar moet je mensen ook in meenemen.'

Dat is nog best lastig, vertelt Elina. 'Iedereen werkt hard en veel. Dus ik wil mijn collega's ook niet belasten met dingen die daarbovenop komen. Soms is het voor mensen moeilijk te begrijpen dat je eerst tijd en energie in iets moet investeren, om er later profijt van te hebben. En medewerkers zitten natuurlijk ook in de waan van de dag. Dan is er niet altijd tijd over om met nieuwe dingen te experimenteren aan de slag te gaan.'

## Collega's van nu, cliënten van morgen

De oplossing? 'We moeten het probleem van te weinig personeel en de groeiende zorgvraag niet alleen in de zorg proberen op te lossen. In Warmenhuizen hebben we het veel breder getrokken. Het is een vraagstuk van ons allemaal, van de hele samenleving. Dus: hoe kunnen we inzetten op preventie, op zelfredzaamheid, op samen doen. Zodat we die zorg alleen inzetten als het echt nodig is. Dat vraagt een gedragsverandering van iedereen. Daar kunnen wij als zorgprofessionals de ambassadeurs van zijn. Immers zijn wij als collega's van nu, de cliënten van morgen.'

In ieder geval moeten mensen véél eerder dan nu met hun eigen toekomst bezig gaan, stelt Elina. 'Als je een kindje wil, ga je ook bedenken naar welke kinderopvang die gaat, naar welke basisschool. Je denkt na over hoe je het financieel kan dragen, hoeveel je wilt werken. Dat wordt helemaal gepland. Als je zelf een studierichting moet kiezen, ga je ook bedenken: wat vind ik leuk, wat heb ik ervoor nodig? Maar zodra we ouder worden, ontstaat er een houding van: we zien wel. Terwijl je ook invloed hebt op hoe je ouder wordt. Daarop moet je zelf de regie pakken. Als zorgorganisatie kunnen wij dat aanjagen.' ■

# Vijf vragen aan Damas en Annemieke

## 1 Hoe is het ooit begonnen?

De effecten van de vergrijzing en het tekort aan personeel zijn voor zorgorganisatie De Wever al langere tijd voelbaar. 'Steeds vaker moesten we zorg afschalen,' vertelt Annemieke van Brunschot. 'Dat roept de vraag op hoe we, ook in de toekomst, zorg blijven dragen voor onze cliënten.' Het was precies die vraag die wijkverpleegkundige Damas Weideveld bezighield toen hij kwam werken bij de zorgorganisatie. 'Al snel nadat ik bij De Wever begon opperde ik de vraag: hoe gaan we het straks doen als er twee keer zoveel ouderen zijn en we een derde minder personeel hebben? We staan voor de opdracht om de zorg echt anders te organiseren.'

Het idee van de Living Labs sloot daar perfect op aan. Voor De Wever was deelname hét argument om met nieuwe oplossingen te experimenteren. Annemieke: 'En het bood de ruimte om dat ook te doen. In de zorg is er vaak weinig tijd en geld om nieuwe dingen te proberen, en daar de juiste begeleiding bij te krijgen. Door mee te doen aan het Living Lab, kregen we de juiste ondersteuning voor dat ontwikkelproces.' Het Living Lab richtte zich uiteindelijk op één team in de organisatie. 'Daar gingen we op zoek naar wat medewerkers écht helpt om zorg te kunnen blijven geven.'

## 2 Die plek om te experimenteren werd thuiszorgteam de Reeshof. Stond iedereen ervoor open?

'De impulsen en energie van Damas hielpen het team om ermee aan de slag te gaan', zegt Annemieke. 'En ook de rol van de landelijke aanjager Martine, die oprechte vragen stelde én het antwoord wilde horen, droeg daaraan bij. Maar ik denk dat medewerkers het ook wel lastig vonden. Ze moesten de urgentie gaan doorvoelen dat we de zorg echt fundamenteel anders moeten organiseren. En ook wennen aan het feit dat we hén daarbij betrokken. Ze mochten echt meedenken en er werd serieus geluisterd naar hun ideeën.'

Damas vult aan: 'Het hielp dat ik de vergrijzing bijna ademde en mijn collega's kon meenemen in wat voor gevolgen dat had voor ons werk. In het Living Lab werden we gedwongen om out-of-the-box te denken. Wat als er morgen helemaal geen personeel meer beschikbaar is? Wat doe je dan? Door dat soort vragen te stellen gingen we echt anders kijken naar hoe we de zorg organiseren, en welk appèl we doen op cliënten.'



Living Lab De Wever



## Damas Weideveld

Laat mij een schild bieden voor de vergrijzing die eraan komt. Met die boodschap kwam Damas Weideveld binnen bij zorgorganisatie De Wever. Hij maakt zich daar als wijkverpleegkundige en projectleider al drie jaar hard voor toekomstbestendige zorg. In het Living Lab had hij een onmisbare rol, door zijn team te stimuleren om met nieuwe oplossingen voor het organiseren van zorg aan de slag te gaan.



## Annemieke van Brunschot

Annemieke Brunschot bemoeit zich maar al te graag met dingen, gevraagd en ongevraagd. Als manager Wetenschap, Innovatie en Onderzoek bij De Wever houdt ze zich bezig met alles wat met continue verbetering te maken heeft. De kans om deel te nemen aan de Living Labs greep ze met beiden handen aan. Dankzij de ondersteuning in het ontwikkelproces kon de organisatie nog verder innoveren.

## 3 Wat leverde dat op?

'Eén van de resultaten was dat we echt kritischer gingen kijken naar wat (medisch) noodzakelijke zorg is. En dus ook naar wat de cliënt zelf nog kan doen, of met hulp van zijn omgeving', aldus Damas. 'Een eye-opener was een gesprek dat we in het kader van het Living Lab voerden met cliënten', vult Annemieke aan. 'Een man vertelde dat hij al jarenlang zorg thuis kreeg, ook toen dat eigenlijk niet meer nodig was. De zorg bleef doorgaan, zonder dat daarover met hem gesproken was. Uiteindelijk kon hij zichzelf prima redden. Dat spoorde ons aan om echt op een andere manier met onze nieuwe cliënten en bestaande cliënten in gesprek te gaan.'

'Het was ook een kantelpunt voor het team, zegt Damas, 'omdat daarin nog heel vaak de opvatting heerste dat mensen als deze man recht hebben op onze zorg. Dat cliënten eigenlijk veel meer zelf kunnen en moeten doen werd door zijn opmerking ook beter geaccepteerd door het team. Verder zijn er andere concrete oplossingen uit het Living Lab gekomen, zoals het Papa- en mamacontract dat aansloot bij de wensen van (nieuwe) medewerkers. Ook hebben we vrij snel de medicijndispenser Medido geïmplementeerd. Daarbij hebben we slimme keuzes gemaakt en gekeken naar welke oplossingen het meest haalbaar waren. En dat zijn we gewoon gaan doen.'

# 'Gewoon gaan doen'

Onze werkwijze en ervaringen hebben we in twee samenscholingsbijeenkomsten met bijna 200 collega's gedeeld. Met de oefening 'Van frustratie komt innovatie' hebben we hen geleerd hoe te denken in kansen en gewoon te gaan uitproberen.' ▶



Theater van de toekomst

# ‘We kunnen nu veel meer mensen helpen’

4

## Wat waren voor jullie de grootste successen?

‘Natuurlijk bleek het Papa-en mamacontract een groot succes: het trok nieuwe medewerkers aan waardoor ons team groeide’, antwoord Damas. ‘Maar vooral het theater van de toekomst bracht echte verandering teweeg in het team. Acteurs die visueel maakten hoe zorgmedewerkers soms te veel overnemen en wat dat doet met verwachtingen en zelfredzaamheid van cliënten. Dat maakte dat we ook meer keken naar preventie. Hoewel het idee om een preventieverpleegkundige aan ons team toe te voegen niet lukte, konden we later wel deelnemen aan het programma Langer Actief Thuis.’

‘Daarmee hebben we nu écht resultaat geboekt: 8 teams werken met deze aanpak en 60% van de mensen is binnen 12 weken weer uit zorg. We kunnen veel meer mensen helpen’, aldus Damas. ‘Maar het grootste succes is misschien wel het vlindereffect: de gevolgen van het op deze manier anders kijken naar hoe je met een team werkt. Het had invloed op hoe we naar personeel kijken, naar de professionalisering van zorg, naar preventie. Allemaal indirecte bijvangsten van deze aanpak. Ons team is nu twee keer zo groot dan toen we begonnen. En dankzij het Living Lab zijn we ook met andere organisaties in contact gekomen, die nieuwe impulsen gaven en ons netwerk versterkten.’

5

## Wat zijn de belangrijkste lessen die jullie hebben geleerd?

Annemieke begint: ‘Om echt vanuit het team te starten. Draagvlak is zo ontzettend belangrijk, je moet medewerkers warm maken voor het experimenteren. Soms weet je niet wat echt werkt en moet je dingen uitproberen in de praktijk. En we hebben geleerd: van frustratie komt innovatie. Als je gedeelde problemen ervaart, kun je makkelijker samen tot oplossingsrichtingen komen. En kies de dingen waar energie op zit en die het meest kansrijk zijn.’

Damas vult aan: ‘Ook het voeren van het gesprek is heel belangrijk. Met je team, met cliënten. Het gaat in deze tijd van de dubbele vergrijzing ook écht om solidariteit en het betrekken van cliënten bij onze uitdagingen. Breek het gesprek maar open, ga in gesprek over morgen.’ ■

## ‘Dit is één van de oplossingen voor schaars personeel’

## Processtappen De Wever

- Bewustzijn:** urgentie over het grotere vraagstuk
- Draagvlak:** team betrekken en vanuit hun ideeën aan de slag
- Openbreken:** kritische en open vragen stellen aan medewerkers en cliënten
- Kantelpunt:** eye-opener in gesprek met cliënt
- Andere aanpak:** gewoon gaan doen
- Resultaat zien:** anders gaan werken, aanwas personeel en meer cliënten kunnen helpen
- Vlindereffect:** werkwijze bestendigen in team en organisatie en verbreden van netwerk



### Het Papa- en mamacontract

Eerst je kinderen naar school brengen en dan beginnen aan je dienst. Het is één van de mogelijke oplossingen voor de uitdagingen in de zorg thuis. Zorgorganisatie De Wever experimenteert met het zogeheten Papa- en mamacontract. ‘We proberen diensten zo goed mogelijk aan te laten sluiten op de behoefte van medewerkers.’

➔ [Meer over het Papa- en mamacontract](#)



## Door Kitty Spaan en Martine Maes

De verhalen van de twee Living Labs bij Woonzorggroep Samen en De Wever sterken ons in de overtuiging dat klein en lokaal experimenteren, vanuit degenen die het werk uitvoeren, tot succesvolle initiatieven kan leiden. Initiatieven die verder gaan dan kort iets uittesten, maar ook daadwerkelijk mensen en systemen veranderen en aanzetten tot anders kijken en werken. Daar kijken we als landelijk aanjagers dan ook tevreden op terug.

Minder tevreden zijn we met het feit dat de andere Living Labs niet tot wasdom zijn gekomen. We kunnen de situaties van de verschillende organisaties niet goed vergelijken. Bij ieder van hen was een andere factor doorslaggevend in het niet doorzetten van het Living Lab. Wellicht zegt dat ook genoeg over hoe contextafhankelijk experimenteren is. Het is daarom ook niet mogelijk om resultaten te vertalen naar een schaalbaar niveau omdat ook daar de factoren van invloed in nieuwe situaties steeds anders zijn.

## ‘Initiatieven die daadwerkelijk mensen en systemen veranderen en aanzetten tot anders kijken en werken.’

Tegelijkertijd is zichtbaar dat veel zorgorganisaties ook op andere manieren bezig zijn met experimenteren en zoeken naar andere manieren van organiseren. Om ook in de toekomst de zorg te kunnen blijven leveren. De vraag is dus of een project zoals de Living Labs daarvoor nog nodig en legitiem is. Bovendien wordt er in de vorm van het grote programma Over Morgen vanuit het A+O fonds VVT (gesubsidieerd door het ministerie van SZW) ook vormgegeven aan het ondersteunen van VVT-organisaties bij de zoektocht naar oplossingen voor toekomstbestendige zorg. Bijvoorbeeld door het gesprek over de zorg van morgen met medewerkers in de VVT aan te jagen met de theaterproductie ‘Mag ik je Kussen?’

Tegelijkertijd zucht en kreunt de sector onder alle initiatieven en is er sprake van gebrek aan projectcapaciteit binnen de VVT-organisaties waar het primaire proces al zo onder druk staat. Dat leidt tot een duivels dilemma: makkelijke oplossingen zijn niet voorradig, maar tegelijkertijd is er ook geen tijd en capaciteit om gedegen te werken aan het ontwikkelen van alternatieve invalshoeken. De druk en urgentie blijven echter toenemen. En daarmee ook de vraag naar oplossingsrichtingen en keuzes. Het is helder dat het probleem niet alleen oplosbaar is binnen de sector, maar dat daarbij ook anderen aan zet zijn. Welzijn, het sociaal domein, de politiek, maar ook naasten en familie en eigenlijk de hele samenleving.

Daarmee is er sprake van een maatschappelijk vraagstuk, waar de vraag voor ligt hoe we als samenleving ouder willen worden. Dat begint bij de verantwoordelijkheid van eenieder zelf. Er zullen verschillende alternatieven gaan komen om ouderen die dat nodig hebben te ondersteunen in hun laatste fase om hen een goede kwaliteit van leven te blijven bieden. Het vraagt iets van ons allemaal en van de wijze waarop we dat als maatschappij organiseren.

Met De Living Labs van ActiZ hebben we daaraan is bijgedragen. Ondanks de kleinschaligheid hebben we gezien dat het van grote waarde is geweest voor degenen die betrokken waren!

**Kitty Spaan en Martine Maes**  
*Landelijke aanjagers Living Labs*

## Tips en inspiratie



### Nieuw Oud – Toekomstbestendige zorg (S01 A12)

Sigrid van Haaster van Woonzorggroep Samen vertelt over projecten om de zorg toekomstbestendig te maken.

[Bekijk video op Youtube](#)

### Samenspel Buurtgenoten: in gesprek over een zorgzame samenleving

Een bordspel als concrete manier om in gesprek te gaan als buurtgenoten over samen zorgen.

[Lees het artikel op Kennisland](#)

### Theatervoorstelling ‘Mag ik je kussen?’

Een theatervoorstelling over de toekomst van de zorg voor ouderen en chronisch zieken van VVT werkt aan morgen.

[Meer informatie en de agenda](#)



### Een betere wereld in de buurt – Austerlitz Zorgt

Een korte documentaire over hoe men met en voor elkaar zorgt in een gemeenschap.

[Bekijk de docu op Youtube](#)



## Colofon

Opmaak hollandse meesters, Utrecht

© maart 2024

Deze uitgave mag zonder toestemming van ActiZ voor niet-commercieel gebruik worden gedownload. Afzonderlijk gebruik van het beeldmateriaal is niet toegestaan. Voorts alle rechten voorbehouden.

### Disclaimer

Deze uitgave is met grote zorgvuldigheid en met gebruikmaking van de meest actuele gegevens tot stand gekomen. Het is evenwel niet geheel uitgesloten dat de informatie in deze uitgave onjuistheden en/of onvolkomenheden bevat. ActiZ aanvaardt geen aansprakelijkheid voor directe of indirecte schade ontstaan door eventuele onjuistheden en/of onvolkomenheden. Aan de inhoud van deze uitgave kunnen geen rechten worden ontleend.

## branchevereniging van zorgorganisaties

verpleeghuiszorg | zorg thuis | revalidatie en herstel | jeugd