

ANN DEMEULEMEESTER

# GOED WERKEN IN DE ZORG



Lannoo  
Campus

D/2022/45/328 – ISBN 978 94 014 8741 2 – NUR 800, 860

**Vormgeving omslag** Adept vormgeving  
**Vormgeving binnenwerk** Keppie & Keppie  
**Redactie** in samenwerking met Zorgcommunicatie.be

© Ann Demeulemeester & Uitgeverij Lannoo nv, Tiel, 2022.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,  
de boeken- en multimediativisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag veeleenvoudig worden en/of openbaar gemaakt,  
door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook,  
zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus

Vaartkom 41 bus 01.02

3000 Leuven

België

[www.lannoocampus.be](http://www.lannoocampus.be)

Postbus 23202

1100 DS Amsterdam

Nederland

[www.lannoocampus.nl](http://www.lannoocampus.nl)

# INHOUD

<b>IN EEN NOTENDOP</b>		7
<b>DEEL 1</b>	<b>HET BEGIN</b>	11
<b>DEEL 2</b>	<b>OP VERKENNING</b>	31
<b>DEEL 3</b>	<b>IEDEREEN MEE</b>	41
<b>DEEL 4</b>	<b>EEN WENDBARE EN WERKBARE ORGANISATIE TEN DIENSTE VAN DE KLANT</b>	143
<b>DANKWOORD</b>		157
<b>LITERATUUR</b>		159



# IN EEN NOTENDOP

Familiehulp was, net als de meeste bedrijven en organisaties in de profit- en de non-profitsector, decennialang een hiërarchisch aangestuurde organisatie. Dat model spoort niet meer met de huidige tijdgeest.

Een gezond bedrijf moet vandaag wendbaar zijn. Het moet snel en soepel inspelen op de voortdurend veranderende verwachtingen van de klanten en van de samenleving. Het moet in dialoog gaan met de klanten, met de partners met wie het samenwerkt en met de maatschappij. De roep om een nieuwe arbeidsorganisatie weerklinkt in veel bedrijven en organisaties steeds luider.

Nu de *war for talent* op volle kracht woedt en zich in bijna alle sectoren laat voelen, is de urgentie om nieuwe paden te verkennen groter dan ooit. Bedrijven en organisaties smachten naar nieuwe medewerkers. Maar veel jobs zijn weinig aantrekkelijk. De werkdruk is hoog, de werk-privébalans staat onder druk en steeds meer mensen verliezen zichzelf in een burn-out. Een van de oorzaken van burn-outs is de combinatie van hoge eisen en gebrek aan regelruimte.

Als we nu eens de arbeid zo konden organiseren dat we klanten snel en op maat bedienen en tegelijkertijd de medewerkers de nodige vrijheid en verantwoordelijkheid geven? Hoe mooi zou het zijn als een betere dienstverlening hand in hand zou gaan met aantrekkelijker jobs? Hoe goed zou het zijn als we door beter samen te werken, in en buiten de organisatie, geïntegreerde zorg op de eerste lijn konden realiseren?

Familiehulp toont dat het kan. De weg van de vernieuwing was niet vanzelfsprekend voor een bedrijf met meer dan 13.000 medewerkers en 80.000 klanten. Maar de tijd was er rijp voor. Wil je als organisatie trouw blijven aan je visie en je waarden, dan moet je op tijd en stond durven innoveren in je dienstenaanbod of productportfolio, maar ook in de manier waarop je het werk organiseert.

Er is lef voor nodig. Tegelijk, er is geen alternatief. Als de samenleving verandert en wanneer je klanten én je medewerkers nieuwe vragen en behoeften hebben, dan moet je mee veranderen. Als je daar je ogen voor sluit, verlies je vroeg of laat de voeling met je klanten, je medewerkers en de samenleving. Kiezen voor een innovatieve arbeidsorganisatie is geen gemakkelijke weg. Maar wie de tocht aandurft en voluit gaat, wordt er alleen maar sterker van.

De innovatieve arbeidsorganisatie stimuleert het ondernemerschap van elke medewerker en elke leidinggevende. Ze geeft mensen de ruimte om maximaal in te spelen op de wensen van de klanten. Zonder poespas, zonder bureaucratie. Die directe aanpak zorgt voor verbinding en een sterkere identificatie van de medewerker met de organisatie. Die verbondenheid is voelbaar en maakt deel uit van wat Familiehulp vandaag is. Het is een verbondenheid die vertrekt vanuit een gedeelde visie die de klant centraal stelt.

Het traject dat Familiehulp de voorbije jaren heeft afgelegd – en ook nu nog steeds elke dag – draagt bij tot ons optimisme over de veranderbaarheid der dingen. Als wetenschappelijk onderzoeker en organisatieverantwoordelijke in de zorg moeten wij dikwijls enigszins gefrustreerd toezien hoe beleidsaanbevelingen uit rapporten van twintig jaar geleden vandaag nog altijd wachten op een begin van realisatie. De omwenteling die Familiehulp op een ander spoor heeft gezet, geeft ons weer moed. Het kan dus toch.

Steeds meer bedrijven en organisaties kiezen voor deze nieuwe weg. Voor een hogere tevredenheid voor hun klanten, cliënten, bewoners en patiënten. Voor betekenisvollere jobs met meer voldoening voor hun medewerkers. Voor een vlottere samenwerking met externe partners. Om een wendbare organisatie te worden die klaar is voor de toekomst. Of voor een combinatie van al deze redenen.

Dit boek is de neerslag van de tocht van Familiehulp. Naast een helder stappenplan met de acht bouwstenen van het organisatiecanvas, bieden we theoretische modellen en inzichten en vooral ook veel getuigenissen over het verloop van die tocht. Familiehulp heeft veel geleerd uit de ervaringen van de voorbije jaren. We delen die ervaringen aan de hand van tientallen praktische tips die ook jouw organisatie of bedrijf op het spoor van de innovatieve arbeidsorganisatie kan brengen.

Chantal Van Audenhove  
Voorzitter Familiehulp

Ann Demeulemeester  
Algemeen directeur





DEEL 1

---

# HET BEGIN

The background features a teal color scheme. In the lower half, there are several interlocking puzzle pieces in various shades of teal. Overlaid on these pieces are faint, light-colored silhouettes of people's heads and shoulders, suggesting a group or community.



*'De kracht van de nieuwe arbeidsorganisatie zit voor mij vooral in de kleine dingen. Vaststellen hoe medewerkers stap voor stap leren om oplossingsgericht te denken. Hoe ze samen ondernemend zijn. Hoe huishoudhulpen en verzorgenden elke dag opnieuw hun klanten vragen: "Wat kan ik voor u doen vandaag?" Dat geeft mij energie. Omdat daar de essentie van onze arbeidsorganisatie ligt. Daar ligt onze missie, daar komen onze waarden bovendrijven. Dat is zo krachtig.'*

— EEN REGIODIRECTEUR

Wil een bedrijf of een organisatie overleven, dan moet het zich voortdurend aan veranderende omstandigheden aanpassen. Vandaag is dat meer dan ooit aan de orde. Het is geen toeval dat 'agile' het economische buzzwoord van de afgelopen jaren is. Agile betekent lenig, flexibel, wendbaar. Het staat voor een manier van werken, denken en organiseren. Snel en soepel inspelen op veranderingen in de buitenwereld, daar komt het op aan. Wendbare bedrijven en organisaties slagen erin om zowel hun klanten als hun medewerkers tevreden te houden en goede resultaten te boeken.

De wereld waarin we vandaag leven, is de VUCA-wereld (**V**olatility, **U**ncertainty, **C**omplexity, **A**mbiguity). Elk bedrijf en elke organisatie beweegt zich in die VUCA-wereld.

**Volatief** betekent dat alles vluchtig en beweeglijk is. Wat vandaag als waarheid geldt, kan morgen achterhaald zijn. Onverwachte ontwikkelingen zorgen voor een instabiele omgeving. De coronacrisis en de oorlog in Oekraïne zijn twee recente voorbeelden. Welk bedrijf ervaart daar niet de gevolgen van?

In een volatiele wereld moeten we ons zo goed mogelijk voorbereiden op het onverwachte. Dat klinkt haast onmogelijk: hoe kun je je voorbereiden op iets wat onverwacht is? Toch kan het. Door ervoor te zorgen dat de hele organisatie wendbaar, snel en soepel met een nieuwe situatie kan omgaan. Dat lukt niet langer met de logge structuren van weleer. Vandaag hebben we ondernemende en creatieve teams nodig, die vanuit de visie en de waarden van het bedrijf zelf beslissingen kunnen, durven en mogen

nemen. Medewerkers die niet wachten tot van bovenaf gedicteerd wordt wat ze moeten doen, maar die zelf – in teamverband – de koe bij de hoorns vatten en zich snel aanpassen aan gewijzigde omstandigheden. Met als belangrijkste doel: elke individuele klant de dienstverlening bieden die hij nodig heeft.

De **onzekerheid** van de VUCA-wereld heeft veel te maken met de manier waarop de wereld op alle domeinen verandert. Elke verandering brengt onzekerheid met zich mee. Dat is onvermijdelijk. Maar dat hoeft ons niet te verlammen. Een heldere visie is als een kompas dat altijd de juiste weg wijst. Ook als het stormt of als er turbulentie heerst. Hoe meer de medewerkers van een organisatie doordrongen zijn van de visie en de waarden, hoe zekerder je bent dat ze in alle omstandigheden de juiste beslissingen nemen en de juiste dingen doen.

Dat de wereld hoe langer hoe **complexer** wordt, ervaren we elke dag. Zeker in de gezondheidszorg. Alleen al de vergrijzing maakt de uitdagingen zoveel complexer. Mensen leven langer, wat uiteraard een positieve evolutie is. Maar hoe ouder iemand wordt, hoe groter de kans op verschillende chronische ziekten – fysiek en mentaal – die zich tegelijkertijd voordoen. Daardoor stijgt de noodzaak tot interdisciplinaire samenwerking. Ook de medewerkers van Familiehulp stemmen de zorg en ondersteuning die ze bieden af met externe partners als huisartsen, thuisverpleegkundigen en andere zorgverstrekkers. Ook met organisaties uit de welzijnssector werken we steeds meer samen. Want de hulpvragen zijn vandaag de dag zo complex dat ze onmogelijk nog door één organisatie, laat staan door één individu, beantwoord kunnen worden. Dat is maar één voorbeeld. Op een hoger niveau zorgen bijvoorbeeld ook de coronacrisis en de oorlog in Oekraïne ervoor dat de complexiteit toeneemt. Elke oorlog brengt een vluchtelingenstroom op gang, ook naar onze contreien. Deze mensen hebben specifieke behoeften, waar Familiehulp – samen met vele andere partners – zijn steentje aan bijdraagt. Vluchtelingen hebben vaak traumatische ervaringen en kunnen zich doorgaans moeilijk verstaanbaar maken omdat ze onze taal niet spreken. Ook die factoren dragen bij tot de complexiteit.

**Ambigüiteit** betekent dat er vaak geen eenduidige oplossingen zijn. We missen soms informatie of de dingen blijken niet altijd te zijn wat ze op het eerste gezicht lijken. In de praktijk betekent het dat we moeten omgaan met een stukje onzekerheid. Dat we soms moeten experimenteren. Dat we

voortdurend kritisch de dingen – en onszelf – ter discussie moeten stellen. Het vergt een attitude van alertheid, creativiteit en ondernemerschap.

De VUCA-wereld plaatst elke organisatie – zowel in de profit- als in de non-profitsector – voor grote uitdagingen. Hoe ga je hiermee om? Welke antwoorden heb je op de vragen van morgen? Hoe gaat jouw bedrijf om met onzekerheid, ambiguïteit, complexiteit, volatiliteit?

De grootste uitdaging vandaag hebben we misschien nog niet eens genoemd: de war for talent. In de zorgsector laat het tekort aan medewerkers zich al vele jaren voelen. Anno 2022 kampt bijna elk bedrijf en elke sector daarmee. Overheidscampagnes en employer branding helpen. Maar wellicht zijn er fundamenteelere oplossingen nodig. De huidige generaties medewerkers eisen werkbaar werk. En gelijk hebben ze.

De wereld is in beweging. Bedrijven en organisaties moeten zich aanpassen, willens nillens. Dat vergt inspanningen en tonnen creativiteit, maar vooral ook lef. Familiehulp heeft de handschoen opgenomen. Het was geen vanzelfsprekende beslissing en geen evidente tocht. Maar wel bijzonder leerrijk en boeiend. We hebben onszelf heruitgevonden. Met resultaat. We zijn een wendbare organisatie geworden die aantrekkelijk is voor nieuwe medewerkers.

## GEEN ONBEZONNEN AVONTUUR

Het is voor geen enkel bedrijf vanzelfsprekend om de organisatie van de arbeid fundamenteel te veranderen. Je begint daar niet zomaar aan. Ook Familiehulp niet, en wel om diverse redenen.

Familiehulp telde in 2020 over Vlaanderen verspreid 79.345 klanten. In 2021 waren dat er meer dan 80.000! Allemaal mensen zoals jij en ik. Velen doen meerdere keren per week een beroep op ons, anderen eerder sporadisch. Ze schakelen Familiehulp in voor gezinszorg, poetshulp, de opvang van een ziek kind, huishoudelijke hulp met dienstencheques, de oppasdienst of de karweidienst. Ze komen naar een dagcentrum NOAH in hun buurt of brengen hun peuter naar een van onze kinderdagverblijven.

Eén ding hebben al deze mensen gemeen. **Ze rekenen op ons.** En dat mogen ze. Dagelijks staan 13.032 medewerkers voor hen klaar. Eén voor één goed opgeleide en gemotiveerde krachten. Medewerkers met het hart op de juiste

plaats. Van in het vroege ochtendgloren tot 's avonds laat – en zo nodig 's nachts – trekken zij eropuit om mensen te helpen. Dat zijn jonge gezinnen met een pasgeboren baby, volwassenen met een beperking of een psychische kwetsbaarheid, een alleenstaande hoogbejaarde die met wat ondersteuning op maat nog lang in zijn vertrouwde omgeving kan blijven wonen.

Wist je trouwens dat Familiehulp al in 1949 werd opgericht? In 2019 vierden we ons zeventigjarig bestaan! Om maar te zeggen: we hebben een erelijst om trots op te zijn. Met die erelijst gaat verantwoordelijkheid samen. De verantwoordelijkheid voor elk van onze 80.000 klanten en onze 13.032 medewerkers. De kracht van onze organisatie ligt bij de medewerkers. Zij maken Familiehulp elke dag waar. **Zij zijn Familiehulp.** Het is onze opdracht om hen hiervoor de ruimte te geven.

In die context begrijp je dat we ons ver van avonturen houden. We nemen geen onnodige risico's. Bijsturen? Natuurlijk wel. Innoveren? Uiteraard. Inspelen op nieuwe behoeften en verwachtingen? Elke dag! Maar de tanker die Familiehulp is helemaal van koers veranderen? Nee, dat doe je niet onbezonnen. Dat doe je alleen als het echt moet.

Toch is dat precies wat we de voorbije jaren gedaan hebben. Of beter: wat we aan het doen zijn. Het werk is nog niet af. Van een hiërarchisch bedrijf evolueren we naar een wendbare organisatie die snel en flexibel inspeelt op de complexe, uiteenlopende en veranderende vragen van elk van onze klanten. Van een strak geleid top-downmodel evolueren we naar een organisatie waarin alle medewerkers en alle teams gezamenlijk de ruimte en de verantwoordelijkheid krijgen om de klant de zorg en ondersteuning te bieden die hij nodig heeft.

Was de manier waarop Familiehulp de voorbije zeventig jaar werkte dan niet goed? Hebben we onze klanten al die tijd dan niet de ondersteuning geboden die ze nodig hadden? Natuurlijk wel. Alleen is de wereld in die zeventig jaar ongelooflijk veranderd. En de veranderingen gaan steeds sneller. De behoeften van onze klanten zijn niet meer die van tien, twintig of vijftig jaar geleden. Ook de wensen en verwachtingen van de medewerkers zijn de voorbije decennia danig veranderd. Net als de context waarin we werken: de gezondheidszorg, de welzijnssector, de samenleving.

## DE TOEKOMST MEE VORMGEVEN

De VUCA-wereld is perfect toepasselijk op Familiehulp. Dat is de context waarin we werken. De wereld evolueert. Willen we als organisatie relevant blijven voor klanten en medewerkers, dan moeten we mee evolveren. Of beter nog: het voortouw nemen in de verandering en de toekomst mee vormgeven.

We hebben gekozen voor een 'stille revolutie'. De verandering is ingrijpend en heeft een enorme impact op erg veel mensen, maar we doen het geleidelijk, zonder bruuske manoeuvres. We respecteren de draagkracht van de medewerkers. Onze corebusiness is namelijk zorg verlenen, niet innoveren. De zorg voor onze klanten staat altijd op de eerste plaats. Een veranderings-traject, hoe groot en urgent ook, mag dat nooit overnemen.

Tegelijk is de systematiek waarmee we het traject de jongste jaren doorlopen hebben, indrukwekkend. We hadden het kompas van onze visie en onze waarden. We wisten welke richting we uit wilden, waar ons doel lag. De weg ernaartoe vonden we al zoekend en experimenterend. Gelukkig konden we een beroep doen op enkele voortreffelijke externe adviseurs en op beproefde theoretische modellen. Maar uiteindelijk hebben we onze eigen route uitgestippeld. Zoals elke organisatie, elk bedrijf dat moet doen. Er bestaat niet zoiets als een blauwdruk die je copy-paste kunt toepassen. Zo heeft Familiehulp uiteindelijk gekozen voor authentiek en gedeeld leiderschap en voor zelforganisatie veeleer dan zelfsturing. Omdat dit model beter bij ons DNA past en beter tegemoetkomt aan de doelen die wij vooropstellen.

### TIP

Laat je inspireren door de ervaringen van Familiehulp en van andere bedrijven. Laat je adviseren door experts. Leer uit theoretische modellen. Maar stippel je eigen weg uit. Elk bedrijf is anders. Er is geen one-size-fits-all oplossing.

Het zijn overigens niet zozeer de externe begeleiders of de directie van Familiehulp die de verandering realiseren. De verandering is een toonbeeld van cocreatie. De 13.032 medewerkers van Familiehulp hebben ze vanaf het prille begin mee vormgegeven. Ze zijn met onze klanten en onze partners in dialoog gegaan. Ze hebben ideeën ontwikkeld, gediscussieerd

en overlegd. Ze hebben geëxperimenteerd. Ze zijn af en toe gevallen, maar ze zijn altijd weer overeind gekrabbeld. Ze hebben hun verantwoordelijkheid genomen. Als individuen, maar vooral als teams die tot het uiterste zijn gegaan. Ze zijn er sterker en rijper uitgekomen. Wendbaarder ook. Meer dan vroeger hebben ze de ruimte, de tools, de kennis en de vaardigheden om te doen wat nodig is voor de klant. Om situaties in te schatten en beslissingen te nemen.

Uiteraard krijgen ze daarbij de nodige ondersteuning. Parallel met de nieuwe arbeidsorganisatie schakelde de digitalisering van de zorg in een hogere versnelling. Ook dat was een parcours van trial-and-error, van experimenteren, bijsturen en opnieuw proberen. Voor wie er met beide voeten in stond, leek het soms een processie van Echternach: drie stappen vooruit, twee achteruit. Pas als we met enige afstand naar de ontwikkelingen kijken, worden we ons ervan bewust welke ongelooflijke weg we ondertussen hebben afgelegd.

*'We zijn niet meer de Familiehulp van tien jaar geleden. We zijn allemaal veranderd. Op een positieve manier. We zijn mondiger geworden. We hebben geleerd om te luisteren naar elkaar, om samen dingen te realiseren. Ik heb ook geleerd dat we mild mogen zijn. Voor collega's en voor onszelf. Dat is nodig als je zo'n ingrijpende verandering een kans wilt geven. Het doet wat met een mens. Onderschat dat niet. Je moet het tijd geven.'*

— EEN REGIODIRECTEUR

## HET MOMENT VAN DE WAARHEID

En plots was daar corona. De zorg daverde op haar grondvesten. Nooit eerder werden we met zo'n crisis geconfronteerd. De lockdown sloot de mensen thuis op. Vooral kwetsbare mensen leden hieronder. Dikwijls hadden zij geen sterk sociaal netwerk om op terug te vallen. Ze bleven eenzaam, bang en hulpbehoevend achter. Omdat ook veel zorg- en welzijnsvoorzieningen op een lager pitje draaiden en zelfs mantelzorg en vrijwilligerswerk door het besmettingsgevaar minder vanzelfsprekend werden, namen de behoeften van vele klanten van Familiehulp toe. Tegelijkertijd stonden onze



medewerkers onder extreme druk. Er was een gebrek aan mondklappers en ander beschermingsmateriaal. Teams mochten fysiek niet meer samenkomen om het voor elkaar en voor de klanten zo veilig mogelijk te houden. Alle overleg moest opeens digitaal en via beeldschermen. Niemand wist die eerste weken wat er op ons afkwam. Hoe gevaarlijk was COVID-19? Was het veilig om klanten thuis te bezoeken? Hoelang zou de lockdown duren? De telefoon bij Familiehulp stond in alle regio's roodgloeiend.

Toen beseften we: dit is het moment van de waarheid. Nu zou blijken of we de juiste keuzes hadden gemaakt. Ofwel zouden de zware inspanningen van de afgelopen jaren hun nut bewijzen, ofwel zou wat we met vereende krachten hadden opgebouwd als een kaartenhuisje in elkaar storten bij de eerste storm.

Toegegeven, het heeft erom gespannen. In een crisis heb je meer dan ooit de neiging om directief op te treden. In het heetst van een strijd is dat zelfs noodzakelijk. Door onze keuze voor gedeeld leiderschap en niet voor zelfsturing, hadden we dat leiderschap nog. De directie en het middenkader zetten tijdens de crisis meteen de lijnen uit. In zo'n context is het verleidelijk om helemaal in oude gewoontes te vervallen. Maar we hielden elkaar bij de les. En in steeds meer regio's namen de teams hun verantwoordelijkheid. Medewerkers en middenkader wachtten niet af, maar namen zelf het initiatief. Ze stimuleerden en inspireerden elkaar. Ze verdeelden de verantwoordelijkheden in het team, maakten onderling afspraken en met veel creativiteit en ondernemingszin ondersteunden ze alle mensen die een beroep op hen deden. We hebben niemand in de steek gelaten. Als de mensen op ons rekenden, stonden we er. Dat is nu eenmaal Familiehulp. Dat is wat ons bijzonder maakt. Het was een zware periode. Iedereen werd op de proef gesteld. Maar we hielden stand.

Meer zelfs, bij vele medewerkers groeide dag na dag het besef: dit hadden we onmogelijk gekund zonder het groeiproces van de voorbije jaren, zonder de teamwerking en de taakverdeling die was opgebouwd, zonder de digitalisering van de afgelopen jaren.

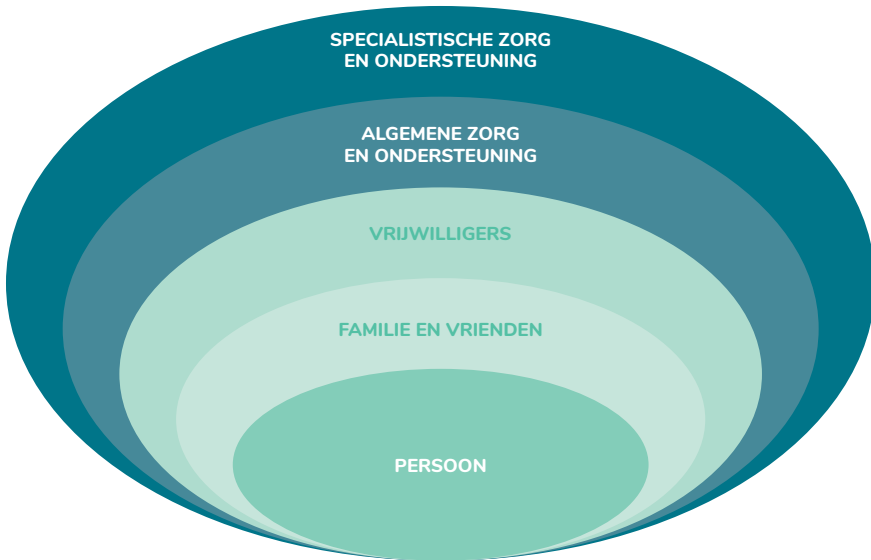
De coronacrisis heeft ons gesterkt in de overtuiging dat we de juiste weg zijn ingeslagen. En wel om drie redenen. De eerste reden zijn onze klanten. Zij konden op ons vertrouwen. Elke dag. Ook op de moeilijkste momenten. De tweede reden zijn onze medewerkers. Zij hebben bewezen hoe sterk, inventief en ondernemend ze zijn. Zoveel mensen zijn tijdens de crisis

boven zichzelf uitgestegen. Op hen konden we bouwen, op hen konden wij en onze klanten vertrouwen. Vandaag weet iedereen: een verzorgende is zoveel meer dan een verzorgende. Een huishoudhulp zoveel meer dan een huishoudhulp. Samen maken ze het verschil. Ze doen ertoe. Voor de klanten, maar ook voor elkaar. De derde reden zijn onze leidinggevenden, en dan vooral ons middenkader, de zorgpartners en de regiodirecteurs op het terrein. Zij hebben de voorbije jaren op een totaal andere manier leiding leren geven. Ze hebben leren loslaten, coachen en vertrouwen geven. Ze hebben hun medewerkers de ruimte en de energie gegeven om te groeien. En of ze gegroeid zijn!

## WAAROM VERANDEREN NOODZAKELIJK IS

Het verhaal wil dat Isaac Newton in zijn tuin onder een boom zat na te denken, toen er plotseling een appel uit de boom op zijn hoofd viel. In een flits kwam hij tot het inzicht, dat hij daarna zou uitwerken in zijn baanbrekende theorie over de zwaartekracht. Het was zijn eureka-moment. Toch komt inzicht doorgaans niet zomaar uit de lucht vallen. Het groeit sluimerend en geleidelijk. Eerst is er onderhuids het gevoel dat er iets aan het bewegen is, zonder dat iemand er de vinger op kan leggen. Tot er plots iemand een aspect benoemt en het thema zo aan de oppervlakte brengt. En door erover te praten en erover na te denken, komen er steeds meer aspecten aan het licht en wordt een kwestie in zijn volle complexiteit zichtbaar.

Zo ging het ook met het project innovatieve arbeidsorganisatie. Rond de eeuwwisseling en de jaren erna was er onderhuids van alles aan het broeien. Het was duidelijk dat het zorglandschap in Vlaanderen en internationaal aan een hervorming toe was. De Wereldgezondheidsorganisatie promootte het concentrisch cirkelmodel als model voor de toekomst. Het cirkelmodel stelt de mens centraal en benadrukt de getrapte en geïntegreerde zorg, een zorg die steunt op samenwerking.



**ILLUSTRATIE** Het Cirkelmodel van de Wereldgezondheidsorganisatie

In de binnenste cirkel staat de persoon (de klant, de patiënt). De klant staat letterlijk en figuurlijk centraal. Alle zorg en ondersteuning vertrekt vanuit zijn behoeften, wensen en verwachtingen. Elk individu heeft ook verantwoordelijkheden en doet aan zelfzorg. In de tweede cirkel staan familie en vrienden. Zij zijn de eersten op wie iemand terugvalt als dat nodig is. Een familielid of een goede vriend kan bijvoorbeeld tijdelijk of permanent mantelzorger zijn voor iemand met een zorgbehoefte. In de derde cirkel staan de vrijwilligers die zorg aanbieden. Denk aan de buurman die boodschappen doet voor zijn minder mobiele buurvrouw. Volstaat deze informele zorg niet, dan kan de klant een beroep doen op algemene zorg en ondersteuning (vierde cirkel). Dit is de dienstverlening die voor iedereen laagdrempelig toegankelijk is. Dit is de cirkel waar Familiehulp actief is, maar onder meer ook de huisarts, de thuisverpleegkundige en de eerstelijnspsycholoog. De vijfde cirkel is die van de specialistische zorg en ondersteuning: het ziekenhuis, het revalidatiecentrum, het psychiatrisch centrum, de voorziening voor mensen met een beperking.

Goede zorg veronderstelt dat informele en professionele zorgverleners uit deze cirkels met elkaar samenwerken. De klant, de mantelzorger, de huisarts, het ziekenhuis, de voorziening voor mensen met een beperking, de thuisverpleegkundige, en de verzorgende en de huishoudhulp van

Familiehulp zijn allemaal radertjes in een systeem. Wat de een doet, heeft impact op de ander. Ze moeten daarom hun dienstverlening voortdurend goed op elkaar afstemmen. Geen enkele zorg- of dienstverlener kan tegenwoordig nog volledig zijn eigen gang gaan. Allemaal samen streven we één gezamenlijk doel na: goede zorg verlenen in dialoog met en op maat van de klant.

Deze nieuwe, complexe manier om de zorg rond een klant te organiseren, werkt alleen als de verzorgenden en de huishoudhulpen van Familiehulp actief kunnen deelnemen aan deze dialoog met de klant en aan de samenwerking met de andere betrokkenen. Samen met de klant en de externe partners (mantelzorger, huisarts, thuisverpleegkundige ...) moet in elke situatie gekeken worden wat de beste oplossing is. De ene klant zal in een bepaalde situatie meer ondersteuning willen dan een andere klant in een vergelijkbare situatie. Misschien zal een klant op een bepaald moment minder hulp vragen dan op een ander moment (als er bijvoorbeeld al dan niet een mantelzorger beschikbaar is). De zorgvraag is het vertrekpunt. Het is aan alle partners in de zorg om hierop gezamenlijk en geïntegreerd een passend antwoord te bieden. Specifiek voor de medewerkers van Familiehulp betekent dit dat ze de ruimte moeten krijgen om af te stemmen met de klant en de externe zorgverleners. Het betekent ook dat ze hiervoor de noodzakelijke (digitale) instrumenten moeten hebben. Communicatie en afstemming vergen nu eenmaal goede systemen om dit mogelijk te maken.

Heel belangrijk is het proces van ‘vermaatschappelijking van de zorg’. In essentie betekent dit dat de zorg zoveel mogelijk in de thuissituatie plaatsvindt en zo weinig mogelijk in gespecialiseerde voorzieningen. Niet alleen omdat zorg in de thuiscontext doorgaans goedkoper is, maar vooral voor een betere kwaliteit van zorg en leven. Mensen wensen immers een zo goed mogelijke levenskwaliteit in hun eigen thuisomgeving. Onderzoek toont ook aan dat patiënten sneller herstellen in hun vertrouwde omgeving, omringd door mantelzorgers, en waar nodig aangevuld met reguliere zorg – zoals Familiehulp die brengt – en met gespecialiseerde hulp aan huis.

In alle sectoren van zorg en welzijn vond die beweging van vermaatschappelijking plaats: in de geestelijke gezondheidszorg, de zorg en ondersteuning aan personen met een handicap, de jeugdzorg ... Al die gezinnen en alleenstaanden met een zorg- of ondersteuningsvraag doen vandaag de dag een beroep op verzorgenden, huishoudhulpen, oppassers en andere medewerkers van Familiehulp.