

EVALUATIE PROJECTLEIDERSCHAP FAMILIEZORG 2016-2017

**Klaartje van Montfort
Ad van Oorschot
5 januari 2018**

EVALUATIE PROJECTLEIDERSCHAP FAMILIEZORG

INLEIDING

Van januari 2016 tot en met december 2017 waren Klaartje van Montfort en Ad van Oorschot betrokken bij de Amarant Groep als projectleider Familiezorg. Hieronder volgt een evaluatie op hoofdlijnen van hun werkzaamheden. Het verslag bestaat uit drie delen:

1. Een overzicht van de opdracht en de ontplooiende activiteiten in globale periodes van een half jaar.
2. Een korte samenvatting van de behaalde resultaten.
3. Een aantal adviezen ten behoeve van de borging en doorontwikkeling.

1. OVERZICHT

Opdracht

In januari 2016 zijn wij, Klaartje van Montfort en Ad van Oorschot, van start gegaan als projectleider Familiezorg voor 12 uur per week. Onze opdracht was om in het kader van de dialogische visie van de organisatie familiezorg zo breed mogelijk in de organisatie onder de aandacht te brengen.

Al in het eerste gesprek hebben we aangegeven niet gelukkig te zijn met de term 'projectleider'. Familiezorg betreft een visie op zorg, de Methode Familiezorg biedt zorgprofessionals hulp bij het zich eigen maken van kennis, houding en vaardigheden om die visie in praktijk te realiseren. Het implementeren van een visie is ons inzien geen project dat je na 2 jaar af kunt vinken. Het is een proces dat lange adem vergt. Een voorwaarde voor het slagen van een dergelijk project in een organisatie is een actieve bijdrage van de leiding van de organisatie. Daartoe hebben we afgesproken korte lijnen met de RvB te onderhouden, onder meer door deelname aan Bureau Cliëntmedezeggenschap (BCM). We hebben de opdracht als inspirerend en uitdagend ervaren.

Eerste half jaar

Op basis van de oriënterende gesprekken in de eerste maanden hebben we ervaren dat een deel van de organisatie actief positief was over familiezorg en een ander, veel groter, deel weinig kennis, interesse en mede daardoor soms ook weerstand had tegen familiezorg. Om de kennis te vergoten en de weerstand tegen 'weer een nieuw project' te verminderen hebben we met name ingezet op:

1. Het schrijven en delen van verhelderende notities over de waarde van het denken en werken vanuit familiezorg voor het realiseren van de beste zorg voor cliënten en hun naasten. Zie de bijlagen voor de notities en andere schriftelijke informatie die we in de afgelopen twee jaar hebben ontwikkeld.
2. De verbinding van het 'project' familiezorg met het 'project' cliëntmedezeggenschap. Beide 'projecten' gaan immers over de invloed van cliënten en hun naasten op hun eigen zorg en op het beleid rondom de zorg zoals dat op de verschillende niveaus van de organisatie wordt vorm gegeven.
3. Het ondersteunen van initiatieven waarin praktisch uitvoering wordt gegeven aan familiezorg, zoals het Brussenproject van Kind & Gezin door middel van training op the job in het voeren van familiegesprekken.

4. Het werven en opleiden van 'ambassadeurs/kennisdragers' in de organisatie vanuit de gedachte dat een langdurig proces als het werken met familie­zorg moet groeien vanuit de motivatie, inspiratie en kennis van eigen medewerkers.

Tweede half jaar

Het tweede half had een mooie start met de betrokkenheid van velen bij de organisatie en uitvoer van het Symposium Cliëntmedezeggenschap in oktober 2016. Daarna verschoof de aandacht op alle niveaus naar de reorganisatie die met ingang van 1 januari 2017 zijn beslag zou krijgen. Effecten daarvan op de ontwikkeling van familie­zorg/medezeggenschap waren onder andere:

- De korte lijnen met- en actieve bijdrage van de Raad van Bestuur verwaterden, de RvE-managers oriënteerden zich al op de nieuwe indeling in divisies en hun nieuwe functie van directeur, waardoor de 'toegang' en het informeren door de projectleiders tot MKT's, behandelaren en ondersteunende diensten steeds moeizamer werd.
- Adviezen vanuit het BCM werden uitgesteld, afgeblazen of verdund en het BCM zelf verloor de duidelijke positie in de organisatie mede door het uitvallen van de voorzitter van de Centrale Cliëntvertegenwoordigersraad.
- Ook cliëntenraden verlegden hun focus met name naar de gevolgen van de reorganisatie voor hun 'eigen' nieuwe divisie.

Concrete gevolgen voor het 'project' familie­zorg waren onder meer:

- Het plan voor scholing van teams bij Pauwer ging niet door.
- De beoogde ambassadeurs Familie­zorg, waarvan een deel inmiddels een training familie­zorg had gevolgd, werden consulenten Medezeggenschap. De focus van de consulenten die uiteindelijk werden benoemd lag bij de divisies Intensieve Behandeling en Jeugd zelfs exclusief op formele cliëntmedezeggenschap.
- De informatievoorziening over familie­zorg breed in de organisatie stakte vanwege het uitblijven van een communicatie-adviseur medezeggenschap/familie­zorg.
- Het gevoel van 'verlies' bij medewerkers van de divisie Wonen in de Wijk van hun project Samen Meer, dat raakvlakken heeft met familie­zorg maar gebaseerd is op een andere grondslag, en het vertrek van de oude RvE-leiding versterkten de weerstand tegen familie­zorg.
- Eigenlijk alleen bij de divisie Specialistische Zorg, die relatief ongemoeid bleef bij de reorganisatie, bleef de gestage ontwikkeling van familie­zorg doorgaan.

Derde half jaar

Door het wegvallen in de loop van het tweede half jaar van de 'top-down' steun die wij nodig achtten voor het daadwerkelijk breed in de organisatie onder de aandacht kunnen brengen van familie­zorg hebben we aan het begin van het derde half jaar overwogen onze opdracht terug te geven. Omdat echter veel individuele professionals, maar ook teams en overleg­groepen wel

degelijk geïnspireerd waren voor het werken met familie­zorg en medezeggenschap hebben we besloten om onze focus volledig te richten op deze 'oases' met name door:

- Ondersteuning en informatie en training aan individuele professionals, managers, teams, cliëntenraden, werkgroepen, etc.
- Verbreden van draagvlak en samenwerking met andere initiatieven: Bureau Cliëntmedezeggenschap wordt Platform Cliëntmedezeggenschap met bijeenkomsten waaraan mensen uit de gehele organisatie deelnemen die actief zijn op het gebied van familie­zorg en medezeggenschap.
- Intensieve samenwerking met- en ondersteuning van de consultants medezeggenschap.
- Bijeenkomsten met alle medewerkers die een train-de-trainer Familie­zorg hebben gehad en daardoor als 'kennisdrager' een rol kunnen spelen in de verspreiding van kennis met betrekking tot familie­zorg in de organisatie.
- Intensieve samenwerking met de Amarant Academie vanuit de gedachte dat familie­zorg en medezeggenschap 'geleerd' moet (kunnen) worden. Uit die samenwerking is het Leerhuis Familie­zorg en Medezeggenschap ontstaan, een plek waar kennis, informatie én scholing met betrekking tot familie­zorg en medezeggenschap verzameld en ontwikkeld wordt en toegankelijk wordt gemaakt voor cliënten, naasten en medewerkers.
- Een van de meest in het oog springende activiteiten van het Leerhuis is de ontwikkeling van de film *Ons 'n Zorg?!* die als doel heeft het gesprek over familie­zorg en medezeggenschap in de organisatie op gang te brengen en de mogelijkheden van het Leerhuis onder de aandacht te brengen. De film wordt ondersteund door middel van leermateriaal.

Vierde half jaar

Het vierde half jaar heeft met name in het teken gestaan van de verdere uitbouw van de initiatieven uit het derde half jaar en 'overdracht' aan zoveel mogelijk kennisdragers, ambassadeurs, consultants en andere betrokkenen. Een mooie ontwikkeling nadat het stof van de reorganisatie wat is gedaald is de aanstelling van John van Kuijk als verantwoordelijke voor het Programma Cliënt waardoor de focus vanuit de leiding van de organisatie op familie­zorg en medezeggenschap weer hersteld lijkt. Ook het herstel van de voorzitter van de CCvR en de nauwe samenwerking met hem heeft bijgedragen aan vernieuwde aandacht voor familie­zorg en medezeggenschap. De verbinding tussen medezeggenschap en familie­zorg en de actieve samenwerking en kennisuitwisseling tussen de vele professionals en groepen die op enige manier actief zijn hebben een positieve invloed. Er ontstaat een duidelijke toename van medewerkers uit alle divisies die zich aanmelden voor een training familie­zorg, waaronder een deel van de consultants waardoor op die manier de verbinding tussen medezeggenschap en familie­zorg in die functie alsnog tot stand komt.

2. RESULTATEN

Na een duidelijk dip in de ontwikkeling van het 'project' familiezorg aan het begin van het tweede jaar, kunnen we stellen dat vanaf de zomer 2017 de contouren duidelijk zijn geworden van een mogelijke doorontwikkeling. Denken en werken vanuit de visie dat zorg altijd ontstaat bij mensen thuis, dat het gehele 'cliëntsysteem' daardoor geraakt wordt en waar alle medewerkers van de organisatie zich realiseren dat het hun taak is om met hun deskundigheid en ervaring voortdurend aansluiting te zoeken bij de vragen, wensen, behoeften, belangen en zorgen van individuele cliënten en naasten binnen hun specifieke context.

We gebruiken met opzet de woorden 'mogelijke doorontwikkeling' omdat we inschatten dat de contouren zoals die zich nu ontvouwen nog kwetsbaar zijn. De 'traditionele' focus van zorgorganisaties zoals Amarant op de bestending van de eigen organisatie en de voortdurende reorganisaties die daarmee gepaard gaan plus de externe (na)druk op financiële en medische verantwoording, protocollen en procedures staan haaks op de veranderende inzichten over samenwerking en 'eigenaarschap' bij zowel cliënten en hun naasten als bij professionals en teams.

De contouren die we zien tonen zich onder meer in het volgende:

- Het bewustzijn over het belang van het methodisch samenwerken aan de beste zorg voor individuele cliënten en hun naasten in hun specifieke situatie vanuit de 'dialogische visie', met behulp van de systeemtheoretische gedachte achter familiezorg, de instrumenten uit de Methode Familiezorg en de formele kaders van de Wet op de Cliëntmedezeggenschap lijkt in alle divisies duidelijk voet aan de grond te hebben gekregen.
- Familiezorg en cliëntmedezeggenschap lijken niet meer gezien te worden als losse, op korte termijn af te vinken projecten, maar steeds meer als een blijvende ontwikkeling die ook blijvende aandacht vergt.
- Binnen alle divisies zijn medewerkers actief in functies en in diverse initiatieven en verbindende vormen van overleg.
- Het aantal 'kennisdragers' is door een nog steeds groeiend aantal deelnemers aan trainingen familiezorg sterk gegroeid.
- Er is veel materiaal ontwikkeld dat via het Leerhuis toegankelijk is voor alle '20.000' betrokkenen, materiaal dat onder meer door de consultants en kennisdragers ingezet en uitgedragen kan worden.

3. ADVIES

Zoals we hierboven aangaven schatten we in dat het vanzelfsprekend inbedden van familiezorg en cliëntmedezeggenschap in het werk van alle medewerkers van de organisatie een kwestie is van lange adem. Dat vraagt om voortdurende aandacht en alertheid van zoveel mogelijk betrokkenen op zoveel mogelijk 'locaties' en 'niveaus' in de organisatie. Een belangrijke verantwoordelijkheid voor het 'scherp houden van de zaag' ligt, zoals we ook al bij de aanvang van onze opdracht hebben aangegeven, ons inziens bij de top van organisatie. Goede voorbeelden, lange adem en gepaste 'druk van bovenaf' dragen in belangrijke mate bij aan de totstandkoming van daadwerkelijke veranderingen in cultuur. Concrete acties daarbij

zijn:

- Heldere positionering en aanbeveling om gebruik te maken van het Leerhuis FZ/MZ.
- Structurele ondersteuning van familie zorg en medezeggenschap door een bevoegde medewerker communicatie die ontwikkelingen en 'verhalen' over familie zorg en medezeggenschap voortdurend onder de aandacht brengt en/of coördineert.
- Blijvende en versterkte positie van consulenten/ambassadeurs familie zorg en medezeggenschap.
- De rol van MKT's als potentiële motor achter de ontwikkeling van familie zorg en medezeggenschap versterken door middel van informatie en scholing.
- Het aantal 'kennisdragers' verder uit laten groeien door medewerkers uit alle teams te stimuleren deel te nemen aan trainingen familie zorg.
- Voortdurend aandacht te schenken aan inzichten zoals die geformuleerd worden door Wouter Hart in zijn boek “Verdraaide Organisaties”: al het werk van de organisatie zou bij moeten dragen aan de bedoeling.

Klaartje van Montfort en Ad van Oorschot
5 januari 2018