PUBLICATIE

2022

De ouderenzorg klaarmaken voor de toekomst

Lessen uit het programma

LEVEN LANG LEVEN

INHOUDSOPGAVE

Inleiding: De ouderenzorg klaarmaken voor de toekomst **3**

Deel I: Terugblik programma Leven Lang Leven **5**

Deel II: Aanbevelingen voor organisaties: naar een mensgerichte ouderenzorg **9**

1. Voer een continue dialoog over wat fijn oud worden betekent 9
2. Werk aan een langetermijnvisie 14
3. Werk samen 17
4. Creëer tijd, ruimte en budget voor (sociale) innovatie 20

Deel III: Lessen voor het systeem – De transitie naar een toekomst- bestendige ouderenzorg **28**

1. Publieke innovatie 28
2. Verzilver de verzilvering 31
3. Neem het toekomstgerichte pad 32

Deel IV: Hoe verder? Doe mee aan het ideale vernieuwingstraject **35**

Het verbeterde vernieuwingstraject 35
Ontwerpteam 39
Community of Practice 39
Teamcoach 39
Adviesgroep 40

Colofon **42**

Auteursrechten en hergebruik 42
Over Kennisland 43

INLEIDING: DE OUDERENZORG KLAARMAKEN VOOR DE TOEKOMST

Leven Lang Leven staat voor een optimistische blik op de toekomst en een beweging richting die toekomst. Mensen die ideeën hebben over hoe die toekomst eruit ziet, en hier een bijdrage aan leveren, staan centraal in het programma. Ideeën over hoe de ouderenzorg fijner kan, en slimmer. Hoe ouderenzorg meer mét ouderen dan vóór ouderen kan worden georganiseerd. Bijvoorbeeld door ouderen in te zetten als stadsreporters, of hen meer te koppelen aan jongere generaties.

Leven Lang Leven hielp sociale ondernemers en zorgmedewerkers met innoveren in de ouderenzorg met als doel een verkenning over hoe de ouderenzorg er ook uit kan zien. Met vooral innovaties die erop gericht waren om het leven fijner te maken, want is dat niet het doel van ouderenzorg?

We werkten met een groot aantal partijen samen in een tijd waarin samenkomen niet mogelijk was. Voor een programma en een sector, waarin persoonlijk contact zo belangrijk is, gaf dit extra uitdagingen. Alle betrokkenen toonden veerkracht en doorzettingsvermogen, onmisbare eigenschappen voor vernieuwers.

In deze publicatie van het programma Leven Lang Leven[1] nemen we je mee in het twee jaar durende programma. Welke lessen hebben wij geleerd? Waar zitten de grootste drempels voor een toekomstgerichte ouderenzorg? En vooral, hoe kunnen sociale ondernemers, overheid, zorgorganisaties en andere betrokkenen bijdragen aan een toekomstgerichte ouderenzorg?

Alhoewel iedereen met de eigen innovatie werkt en op de eigen vierkante centimeter de ouderenzorg een beetje beter maakt, dienen we samen een

1 Een project van Kennisland en creatief bureau Vandejong, dat de campagne en communicatie verzorgde.

gemeenschappelijk doel. En door programma's als Leven Lang Leven, maar ook bijvoorbeeld door Radicale vernieuwing[2], BeterOud[3] en de campagne van Actiz[4], komen veranderaars samen, leren ze van elkaar en bouwen ze samen en op hun eigen manier aan een toekomstbestendige – en fijnere – ouderenzorg.

Leven Lang Leven is geen onderzoek; we zijn aan de slag gegaan met veranderingen in de praktijk van ouderenzorg. Maar, tijdens het pionieren leren we lessen voor veranderaars, voor zorgorganisaties en voor het systeem van ouderenzorg. Op alle niveaus zijn de geleerde lessen bruikbaar en die presenteren wij in deze publicatie.

Leeswijzer

Deze publicatie helpt jou bij het vernieuwen van de ouderenzorg. We kijken vooral vooruit. Waar kunnen we morgen mee starten als we ouderenzorg beter willen maken? In Deel I lees je hoe het Leven Lang Leven-programma verliep van januari 2020 t/m maart 2022. In Deel II staan de belangrijkste lessen voor jou als vernieuwer in de ouderenzorg en Deel III bevat onze adviezen voor systeemveranderingen in de ouderenzorg. We sluiten af met het ideale ouderenzorgvernieuwingstraject in Deel IV, waarin alle lessen zijn verwerkt in een nieuw traject: *het ideale vernieuwingstraject*.

Met de bundeling van deze lessen en een concreet vernieuwingstraject willen we samen verder werken aan het beter maken van de ouderenzorg.

2 https://www.radicalevernieuwing.nl/
3 https://www.beteroud.nl/
4 https://praatvandaagovermorgen.nl/

DEEL I: TERUGBLIK PROGRAMMA LEVEN LANG LEVEN

Leven Lang Leven was een vernieuwingsprogramma in de ouderenzorg. We haalden in de samenleving ideeën op over fijner oud worden en werkten samen met vernieuwers en zorgmedewerkers om deze ideeën te realiseren. Leven Lang Leven draaide om het aanleren van vaardigheden en een cultuur van leren en verbeteren in de ouderenzorg aanjagen. Hoe deden we dat? In dit deel blikken we met een tijdlijn terug op het vernieuwingsprogramma van Leven Lang Leven.

TIJDLIJN

Start
Leven Lang Leven
(begin 2020)

Mirna Ligthart en Marieke Boon leiden met het project Ouderen als stadsreporter ouderen op tot verslaggever. Zij ontdekken zo dat je je met storytelling tot op hoge leeftijd kunt blijven verbinden met de wereld om je heen.

Campagne NL

Verhalen ophalen en delen over fijn oud worden, o.a. van onze ambassadeurs, vernieuwers, ouderen, innovatieve ondernemers en onderzoekers.

Challenge NL

Oproep aan alle Nederlanders om ideeën in te sturen die bijdragen aan 'fijn oud worden'. Resultaat was 100 inzendingen waaruit 12 kansrijke ideeën zijn geselecteerd.

Tom van Eijk verbindt met Stichting JOW! jong met oud. Jongeren ondernemen activiteiten met ouderen die anders voor het invullen van hun dag afhankelijk zijn van bezoek of het aanbod van hun zorginstelling.

Pioniersprogramma

De 12 initiatiefnemers doen mee aan een pioniersprogramma waarin zij professioneel en financieel ondersteund worden om hun ideeën verder uit te werken o.a. door middel van een bootcamp, kraamkamers en coaching.

Onder leiding van Froukje Sleeswijk-Visser maakten de pioniers o.a. een 'stakeholder-map' en vulden ze een 'ontwikkelcanvas' in om de knelpunten en sterke punten van hun idee in kaart te brengen.

Bootcamp en Kraamkamers

Interactieve bijeenkomsten en workshops waarin de deelnemers tips en tools krijgen aangereikt om stappen te zetten in de ontwikkeling van hun idee. We werken volgens de principes van design thinking en actieonderzoek. Zie bijeenkomsten: [1] [2] [3] [4]

Coaching

De pioniers worden tijdens hele traject individueel gecoacht en begeleid door experts bij hun ontwikkelvragen.

"Mensen zijn experts van hun eigen ervaringen en als je duidelijk maakt dat je van hen wilt leren, zullen ze blij zijn om je te helpen."

– Froukje Sleeswijk Visser (designonderzoeker)

* Kijk voor alle links op deze pagina naar www.levenlangleven.nu/links (alleen voor de papieren versie)

”Ouderen kunnen ontzettend van betekenis zijn, maar de mogelijkheden zijn vooral gefocust op zorg leveren. We moeten ouderen vaker vragen wat ze later willen worden.”

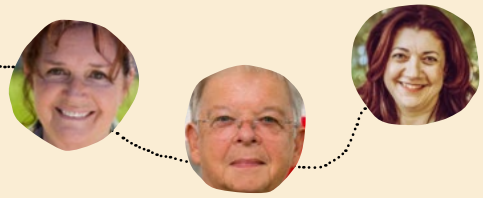
– Hans Créton (84)

Continue dialoog over fijn oud worden

Diverse interviews en bijeenkomsten jaagden een gesprek aan in de Nederlandse samenleving over fijn oud worden en de toekomst van de ouderenzorg. Bijvoorbeeld een bijeenkomst over vernieuwing in de zorg in tijden van crisis.

Leven Lang Leven Event

Afronding pioniersprogramma en start vervolg programma met focus op *vernieuwing van binnenuit*. (begin 2021)



Door middel van de ‘levensverhaalmethode’ betrekt Wendy van de Putte mensen met dementie en hun mantelzorgers bij het ontwikkelen van kennis en expertise.

De Grootjes

Vanuit de gedachte ‘praat niet óver maar mét ouderen’ stelden wij klankbordgroep ‘De Grootjes’ aan (naam door henzelf aangedragen). Zij hielpen ons bij het selecteren van pioniers en dachten mee over de inrichting van het programma en het verspreiden van de beweging. Ons kritisch geweten!

Campagne en challenge in zorgorganisaties

Oproep aan alle zorgmedewerkers, mantelzorgers en andere betrokkenen bij de ouderenzorg om ideeën in te sturen voor een fijnere ouderenzorg.

“We vergeten in de zorg soms de mens achter de ziekte.”

– Wendy van de Putte (Veranderaar)

Veranderaarsprogramma

16 veranderaars vanuit 8 verschillende organisaties zijn geselecteerd om samen aan vernieuwing in de ouderenzorg te werken. Zij hebben een plan ingestuurd dat ze tot wasdom gaan brengen. Het zwaartepunt wordt gevormd door vier Veranderaarsdagen [1] [2] [3] [4] met workshops en coaching door experts.

Kristel Kerstens en Jessy van Os verzorgden een praktische workshop rond de tweede stap in het design thinking-proces: ‘define’. Meerdere tools werden uit de kast getrokken, zoals de Inzichtkaart, de 5 Why’s en de Value proposition.

“De workshops waren heel waardevol. Het haalde mijn blinde vlekken weg.”

– Pien Neve (Veranderaar)

Slotmanifestatie (voorjaar 2022)

* Kijk voor alle links op deze pagina naar www.levenlangleven.nu/links (alleen voor de papieren versie)

Podcast: ervaringen van de veranderaars

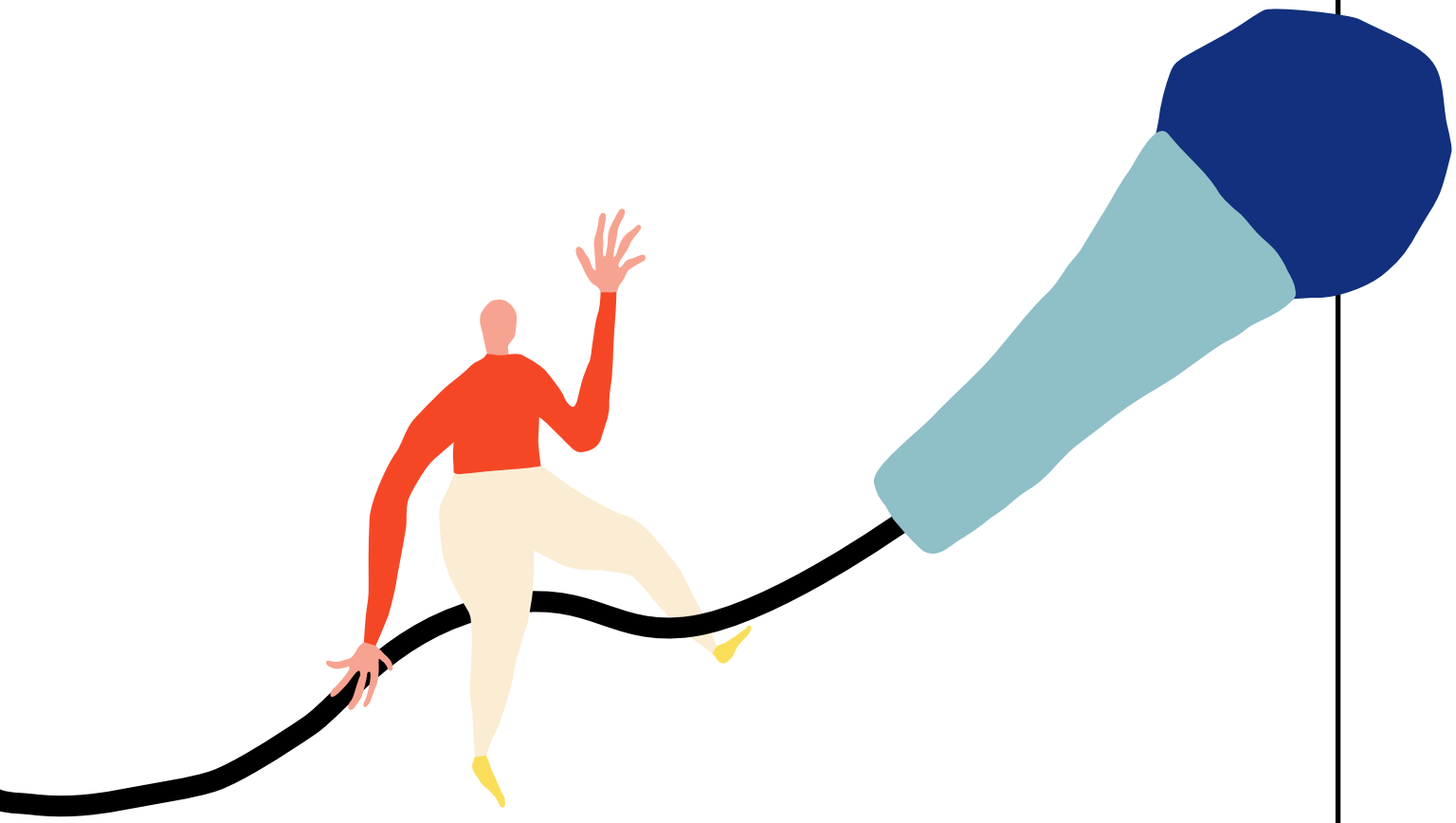
Hoe ervoeren de veranderaars Leven Lang Leven? Wat is er in hun ogen veranderd en wat heeft het programma hen gebracht?

Vijf veranderaars uit de tweede fase van Leven Lang Leven vertellen hoe ze het afgelopen jaar *de ouderenzorg vernieuwen van binnenuit* hebben ervaren. Je hoort hoe vernieuwing in zijn werk gaat, op de vierkante centimeter, in de praktijk, over hoe contact tussen ouderen en zorgmedewerkers verandert. Welke kwartjes zijn er gevallen bij de veranderaars?

Luister naar de podcast[5]

De podcast werd gemaakt door Mirna Ligthart van Stadsreporters in cocreatie met Sarai Zwinnen van Leven Lang Leven (Kennisland) en natuurlijk de vijf zorg-pioniers. De muziek is van Oene van Geel.

Informatie over de werkwijze van Stadsreporters, waarin cocreatie centraal staat, is te vinden op www.stadsreporters.nl



5 https://soundcloud.com/user-417231082/podcast-leven-lang-leven

DEEL II: AANBEVELINGEN VOOR ORGANISATIES: NAAR EEN MENSGERICHTE OUDERENZORG

Van twee jaar lang de ouderenzorg vernieuwen steek je veel op. Van samenwerken met vernieuwers, met zorgorganisaties en vooral met ouderen en mantelzorgers hebben we waardevolle lessen geleerd. In dit deel staan de lessen en aanbevelingen voor zorgorganisaties en vernieuwers van ouderenzorg. Doe er je voordeel mee en hanteer onderstaande adviezen als je aan de slag gaat met vernieuwing in de ouderenzorg.

1. Voer een continue dialoog over wat fijn oud worden betekent.
2. Werk aan een langetermijnvisie.
3. Werk samen.
4. Creëer tijd, ruimte en budget voor (sociale) innovatie.

1. Voer een continue dialoog over wat fijn oud worden betekent

De ouderenzorg staat onder druk. Door de toenemende vergrijzing en het personeelstekort is het huidige systeem onhoudbaar. Om de zorg toegankelijk te houden, ook over dertig jaar nog, moeten we nu samen keuzes maken. De ambitie is een mensgerichte zorg die ons en onze behoefte weer ondersteunt, in plaats van ons oplegt wat mogelijk is. Maar hoe ziet dat er concreet uit?

Om dat samen te bepalen, is het belangrijk dat we in de samenleving als geheel, en binnen ouderenzorgorganisaties in het bijzonder, vaker het gesprek met elkaar aangaan over wat fijn oud worden betekent. Tijdens de looptijd van het programma hebben we met de vraag *"wat betekent fijn oud*

worden voor jou?" meermaals de dialoog aangejaagd en dat levert waardevolle gesprekken op. Tussen jongeren en ouderen. Tussen zorgmedewerkers en mantelzorgers. En tussen insiders in de zorg en creatieve denkers en doeners van buiten de sector.

Uit deze gesprekken bleek dat al deze mensen verschillende goede ideeën hebben om 'ouder worden' in onze samenleving duurzaam beter en fijner te maken. Door het gesprek aan te gaan, krijg je meer inzicht in hoe men fijn oud wordt en kan je zo de zorg daarnaar inrichten. Hieronder delen we een aantal vaak genoemde aspecten:

a) Zie de mens
Elk mens wordt graag gezien en gehoord. Dit verandert niet als we ouder worden. Ook dan willen we zo veel mogelijk doorgaan met ons vertrouwde leven, ook als we zorg en ondersteuning nodig hebben.

Het is belangrijk om goed te luisteren naar de verhalen, behoeften en ideeën van ouderen en hun naasten. En de kwaliteit van leven van individuele mensen altijd centraal te stellen, zodat zij het leven kunnen leiden dat bij hen past.

"Er wordt te veel voor senioren gedacht in plaats van met ze in gesprek te gaan over wat voor activiteiten zij graag willen doen."

- Ilse Nieuwland, Stichting Oud Geleerd Jong Gedaan

"Over ouderen en ouder worden wordt vaak negatief gepraat. Ze zijn afgeschreven, afhankelijk en een last. Die beeldvorming beïnvloedt niet alleen hoe anderen ouderen en ouder worden zien, maar ook hoe je zelf ouder worden ervaart. Als je keer op keer geconfronteerd wordt met het idee dat je niks betekenisvols meer te bieden hebt, bestaat het gevaar dat je dit zelf ook gaat geloven en ernaar gaat handelen. En dat is zonde, want zo missen we de kracht, wijsheid en ervaringen van ouderen in de samenleving."

- Sarai Zwinnen (projectmedewerker Leven Lang Leven)

b) Zingeving
Zingeving is een heel belangrijk aspect voor ieder mens, dus ook voor ouderen. Het gaat om kunnen doen waar je gelukkig van wordt, kunnen doen wat bij jou past. Maar ook om voor anderen en voor de samenleving als geheel van betekenis te kunnen zijn.

"Ik wil graag zo lang mogelijk een rol in de maatschappij spelen en van betekenis blijven. Als ik hulp of zorg nodig heb, dan wil ik daar, zolang ik dat mentaal kan, zelf de regie over hebben. Als dat niet meer lukt, dan wil ik dat die regie naar mijn familie gaat."

- Titiaan Zwart (oud-directeur Mantelaar)

"Voor mij betekent fijn oud worden zin en zingeving kunnen blijven geven en ontlenen aan mijn leven. En daarmee ook leren/kunnen genieten van de 'eigen' kwaliteiten van het oud(er) zijn."

- Dederiek Soeters (coach veranderaarsprogramma)

C) Betekenisvolle relaties
Het hebben van betekenisvolle relaties is belangrijk voor het welzijn van ouderen. Ouderen vinden het belangrijk dat zij verbonden zijn met de mensen in hun nabije omgeving, maar ook met hun buurt en de samenleving als geheel. Een belangrijk aspect hierbij is het gevoel dat de relatie in evenwicht is. Dat er bijvoorbeeld niet alleen voor ouderen gezorgd wordt, maar dat ze ook iets terug kunnen doen. Met het ouder worden vallen vaak relaties weg. Daarom gaven ouderen aan het zeer te waarderen om het gevoel te hebben dat ze ergens bij horen. Sociale contacten onderhouden, samen zijn met dierbaren, verbinding met de samenleving. Hierbij is de kwaliteit van de relatie belangrijker dan de kwantiteit van relaties.

"Gezondheid is erg belangrijk, maar een goed functionerend netwerk met sociale relaties is onmisbaar voor welzijn en geluk."

- Anja Machielse (professor Humanisme en Sociale Weerbaarheid en bijzonder hoogleraar Empowerment van Ouderen aan de Universiteit voor Humanistiek)

Hans Créton, een van de leden
van klankbordgroep ‘De Grootjes’

"Bij fijner oud worden horen voor mij de woorden vitaliteit, creativiteit, en waarde. Het kernbegrip hierbij is samen. Je wordt mens, bent mens en blijft mens in de relatie met anderen. Een sociale context, met andere mensen dingen blijven ondernemen, en nieuwe dingen blijven leren zijn voor mij cruciaal voor een leven lang leven."

- Anne Mieke Eggenkamp (coach veranderaarsprogramma)

d) Vrijheid en zelfbeschikking

Vrijheid, zelfbeschikking en eigen regie zijn voor veel mensen belangrijke waarden. Mensen willen graag zo lang mogelijk eigen keuzes maken in het leven. Dit verandert niet als mensen ouder worden en deels afhankelijk worden van zorg en ondersteuning. Zelfs wanneer het geheugen achteruit gaat, kunnen de meeste ouderen nog heel goed zelf beslissingen nemen in het dagelijkse leven. De meeste ouderen weten heel goed wat ze wel of niet willen. Om fijn oud te worden is het dus belangrijk dat de ouderen zoveel mogelijk vrijheid en zelfbeschikking behouden.

"Ook als er de noodzaak is te verhuizen naar een beschermde woonplek blijf je een mens die, net als alle andere mensen, behoefte heeft aan buitenlucht en een frisse neus kunnen halen, beweging en gevoel van bewegingsvrijheid, lekker eten en drinken, ontspanning, hobby's en welbevinden, en informatie en communicatie in begrijpelijk gewone-mensen-taal."

- Anoniem

"Fijn oud worden houdt voor mij in dat je zo lang mogelijk de vrijheid hebt om zelf in te vullen/vorm te geven wat 'fijn' voor jou is. Te vaak zie ik dat het aanbod bepalend is voor wat ouder wordende mensen fijn moeten vinden."

- Thijs van Exel (coach veranderaarsprogramma)

e) Een fijne thuisomgeving
Een ander veelgehoord thema was 'een fijne thuisomgeving'. Ouderen vinden niet alleen de eigen woning, maar ook de omgeving en het contact met buurtgenoten belangrijk. Verhuizen naar een nieuwe plek of naar een verpleeghuis kan lastig zijn wanneer je jarenlang op dezelfde locatie hebt gewoond. Vaak zijn het de kleine dingen waar je in eerste instantie niet aan zou denken die veel waarde hebben, maar die weg kunnen vallen na een verhuizing. Als iemand bijvoorbeeld gewend is thuis op sokken te lopen en daar in het verpleeghuis geen rekening mee wordt gehouden, kan dat er al voor zorgen dat iemand zich minder op zijn of haar plek voelt.

Zo voel ik me thuis

Lottie van Starkenburg ontwikkelde als pionier binnen het programma Leven Lang Leven het concept Zo voel ik me thuis[6], waarmee zij organisaties praktische handvatten geeft om het thuisgevoel van hun cliënten te vergroten.

2. Werk aan een langetermijnvisie

De ouderenzorg is aan vernieuwing toe. Velen zijn het erover eens dat het huidige systeem in de toekomst onhoudbaar is. Maar wat komt ervoor in de plaats? Het is belangrijk om gezamenlijk een visie te formuleren op de ouderenzorg van de toekomst. En die concreet te maken voor je eigen team of organisatie.

Op dit moment speelt er in de ouderenzorg een combinatie aan problemen: de druk op de zorg is – mede door de coronacrisis – enorm. Ook is de sector versnipperd over verschillende financiers (gemeente, zorgkantoor en zorgverzekeraar), wat samenwerking tussen alle zorgaanbieders in de ouderenzorg (huisarts, wijkverpleging, thuiszorg en verpleeghuis) moeilijk maakt. Medewerkers ervaren last van onnodige bureaucratie[7]. Nu al zijn er personeelstekorten en de verwachting is dat dit door de toenemende vergrijzing alleen maar erger wordt. Zorgmedewerkers ervaren daarom in de dagelijkse praktijk weinig ruimte en tijd om over de toekomst na te denken. Zij zijn terecht bezig met het hier en nu.

a) Schets *gezamenlijk* het toekomstperspectief
En toch denken we dat werken aan de lange termijn hard nodig is. Het nadenken over de toekomst zou niet alleen het domein moeten zijn van

6 https://www.lottievanstarkenburg.nl/zo-voel-ik-me-thuis/
7 https://www.vpro.nl/programmas/tegenlicht/lees/artikelen/2021/bureaucratie-in-de-zorg.html

bestuurders, beleidsmedewerkers en innovatiemanagers. Juist door gezamenlijk met elkaar een toekomstperspectief te schetsen en daarin alle kennis en ervaring - van ouderen zelf, mantelzorgers, verpleegkundigen, wetenschappers, beleidsmakers en andere betrokkenen - mee te nemen, ontstaat energie en draagvlak binnen een team, organisatie of netwerk om samen te werken aan de oplossingen die zo hard nodig zijn.

b) Niet de knelpunten, maar een positieve toekomst als uitgangspunt
We zijn ervan overtuigd geraakt dat het om innovatie aan te jagen niet motiverend werkt om alleen met elkaar uitvoerig alle knelpunten en problemen in kaart te brengen (personeelstekort, vergrijzing, bureaucratie) om vervolgens met elkaar oplossingen te bedenken voor deze knelpunten. Het is veel inspirerender, leuker en daarmee ook effectiever om juist eerst met elkaar een *positief* toekomstbeeld te schetsen. *Hoe zou jij graag oud willen worden? Hoe ziet dat eruit? En wat betekent dat voor hoe we met elkaar de ouderenzorg van de toekomst willen inrichten?*

Deze filosofie sluit aan bij het gedachtegoed van de "Appreciative Inquiry", dat in het midden van de jaren tachtig door David Cooperrider is ontwikkeld. Cooperrider constateerde dat het stellen van waarderende vragen voor positieve ontwikkelingen zorgde in teams en organisaties: "Positieve vragen leiden tot positieve beelden, positieve beelden leiden tot positieve acties."[8]

Deze waarderende benadering stond aan de basis van het programma Leven Lang Leven. Gedurende het programma hebben we dan ook van verschillende betrokkenen gehoord hoe hun gedroomde toekomst eruit ziet. Wat daarbij opviel is dat het voor veel van de betrokkenen niet zozeer gaat om zorg en het voorkomen van ziekten, maar vooral om het versterken van het *welzijn* van ouderen.

c) Focus minder op zorgen voor en meer op het welzijn van ouderen
Een van de belangrijkste aanbevelingen bij het vernieuwen van de ouderenzorg is om je niet alleen te richten op fysieke gezondheidswinst maar op andere aspecten van welzijn, zoals zingeving, sociaal actief blijven en verhalen delen. Uit het programma is gebleken dat er in de ouderenzorg veel te weinig aandacht is voor deze andere aspecten van welzijn. Er is daarom een drastische verschuiving nodig van een focus op genezen van ziekte naar een focus op welzijn van ouderen.

8 https://instituutvoorinterventiekunde.nl/appreciative-inquiry/

Een leuke dag

De ouderenzorgorganisatie **Talma Borgh** heeft sinds een aantal jaar een nieuwe missie: “het hebben van een leuke dag”. De medewerkers, het programma, de inrichting van de ruimtes: alles bij Talma Borgh staat in het teken van het creëren van een leuke dag voor de ouderen. Een goed gesprek, een leuke activiteit, een lekkere maaltijd of een gezellig kopje koffie, medewerkers van Talma Borgh zoeken altijd naar datgeen wat voor ouderen de dag aangenaam maakt. Deze missie klinkt kinderlijk eenvoudig maar doordat de organisatie vanuit deze focus keuzes maakt, ontstaan er wel degelijk vernieuwende ideeën om de zorg aan hun cliënten fundamenteel anders in te richten.

3. Werk samen

Zoals al beschreven in paragraaf 1 is fijn oud worden afhankelijk van verschillende factoren. Behalve de kwaliteit van de medische zorg en technologische ontwikkelingen bepalen vooral ook onze leefstijl, de kwaliteit van onze sociale contacten, de woonomgeving en een zinvolle dagbesteding ons welzijn. Al die elementen zijn bovendien onderling verbonden en dat maakt het bevorderen van het welzijn van ouderen behoorlijk complex.

Een menswaardige, inclusieve, kwalitatieve en duurzame ouderenzorg: dat wil iedereen! Daarom is de behoefte aan structurele veranderingen in het zorglandschap groot. Maar voor de afzonderlijke spelers (verpleeghuizen, zorgkantoren, thuiszorgorganisaties, mantelzorgers) met elk hun eigen logica, functie, behoeften en zorgen, is dit geen gemakkelijke klus. Organisaties lopen tegen de grenzen van maakbaarheid, budget en mogelijkheden aan.

Als er iets is wat we geleerd hebben van dit programma, is dat een bijdrage van ieder mens en iedere organisatie belangrijk is om het verschil te maken. Het bevorderen van het welzijn van ouderen is dus niet alleen de taak van de ouderenzorg. Iedereen kan een bijdrage leveren.

Op onze oproepen om met ideeën voor fijn oud worden te komen, kwamen reacties uit allerlei hoeken. Er kwamen reacties van mensen die door het hele land werkzaam zijn in de ouderenzorg: welzijnswerkers, casemanagers, mantelzorgers, seniorencoaches, HR-adviseurs, innovatiemanagers, ICT-deskundigen en specialisten ouderengeneeskunde. Maar ook mensen buiten de ouderenzorg kwamen met initiatieven, zoals diverse sociaal ondernemers, architecten en mensen uit de creatieve sector. Eén ding hebben ze gemeen: *een grote drive om de ouderenzorg te veranderen*.

Ondanks deze drive bleek uit het programma dat je *alleen* niet zo ver komt. Alleen samen zijn we in staat om de veranderingen te realiseren die nodig zijn. Dit vereist samenwerking *tussen verschillende lagen* binnen een organisatie en samenwerking *tussen verschillende organisaties*.

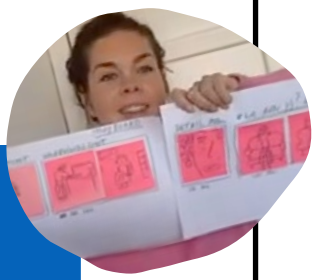
Onze oproep:
Werk over de grenzen van organisaties en domeinen met elkaar samen!

Smeed ongewone en vernieuwende coalities tussen verschillende professionals van ouderenzorgorganisaties, mantelzorgers, overheden, zorgverzekeraars, woningbouwcorporaties, sociaal ondernemers, ontwerpers, wetenschappers en andere betrokkenen. Door deze partijen samen te brengen ontstaan vernieuwende oplossingsrichtingen, die men samen kan uitproberen en waarbij men van elkaar kan leren. Belangrijk uitgangspunt is dat alle deelnemers meepraten en op een gelijkwaardige manier, zonder hiërarchie, met elkaar samenwerken.

Nu ouderen steeds langer thuis blijven wonen, moeten we ook veel meer aandacht hebben voor een inrichting van de woonomgeving die daarop aansluit. Dit betekent onder andere het bouwen van levensloopbestendige woningen, meer locaties waar wonen en zorg gecombineerd worden en seniorvriendelijke buurten en wijken. Ook dit vraagt om een brede samenwerking van betrokkenen op het terrein van zorg, wonen, bedrijfsleven, etc.

"Zorgorganisaties moeten nadenken over hoe zij een andere rol kunnen spelen in hun sociale omgeving en in de buurt waar zij actief zijn. We moeten lokaal en regionaal veel meer gaan samenwerken in plaats van elkaars personeel wegkopen in verband met de 'schaarste."

- Juan Seleky (lid adviesgroep de Grootjes)



Van mens tot mens

Een van de deelnemers aan het Veranderaarsprogramma, Pien Neve, ziet in de gehandicaptenzorg hetzelfde gebeuren als in de ouderenzorg: grote druk, waardoor ruimte en tijd voor echt goed contact ontbreekt. Zij realiseert een kruisbestuiving door cliënten met een verstandelijke beperking te koppelen aan ouderen zodat ze voor elkaar kunnen zorgen. Van mens tot mens, met ieder zijn eigen talenten.

Kraamkamer 2: de Leven Lang Leven-pioniers stonden stil bij de vraag: *wie is er allemaal betrokken bij de vernieuwing?*

4. Creëer tijd, ruimte en budget voor (sociale) innovatie

Om vernieuwingen in de ouderenzorg mogelijk te maken, zullen we met een andere blik moeten gaan kijken naar de vraagstukken en andere methoden en strategieën moeten inzetten. Het gaat om strategieën die uitgaan van de principes van sociale innovatie. Strategieën die mensen aanspreken op hun creativiteit en motivatie om tot nieuwe oplossingen te komen. En strategieën die uitgaan van ontwerpend ontwikkelen (design thinking) en actieonderzoek.

a) Maak gebruik van de potentie en creativiteit in de samenleving

Wij zijn ervan overtuigd dat er veel meer oplossend en vernieuwend vermogen in de samenleving zit om de uitdagingen van de ouderenzorg aan te gaan en kansen te grijpen, dan waar tot nu toe gebruik van wordt gemaakt. Het is daarom onze gezamenlijke opdracht om meer *mensen te betrekken* bij het ontwerpen van de ouderenzorg van de toekomst. Maak gebruik van de potentie van de mensen die direct bij het vraagstuk betrokken zijn: zoals de ouderen zelf, hun naasten en de zorgprofessionals die dagelijks contact met hen hebben.

> ***"We moeten veel meer uitgaan van de kracht en mogelijkheden van vitale ouderen. Minder voor en over ouderen, maar samen met hen vanuit een gedeelde verantwoordelijkheid."***
>
> **- Anjo Geluk (voorzitter van Denktank 60+ Noord, en lid klankbordgroep de Grootjes)**

b) Denk groot, begin klein

Zoals omschreven in paragraaf 2 zorgt het samen nadenken over de toekomst voor draagvlak, inspiratie en energie. Maar het kan ook verlammend werken. Want het verschil tussen de gewenste droomsituatie en de huidige situatie kan enorm zijn. We weten waar we naartoe willen, maar hoe komen we daar en waar moeten we ons nu als eerste op richten?

Onze aanbeveling is om groot te denken, maar klein te beginnen. Veranderingen vinden niet van de een op de andere dag plaats en het is soms ook ingewikkeld om te bepalen welke stap je dichterbij het gewenste eindresultaat gaat brengen. Onze oproep is om er in ieder geval niet te lang met elkaar over na te denken, maar in actie te komen. Want al doende leert men! Wilbert van de Kamp, o.a. oprichter van Omapost[9], verwoordde het tijdens een workshop van het pioniersprogramma als volgt:

9 https://www.omapost.nl/

"Houd in je achterhoofd dat je in je eentje niet het hele probleem kunt oplossen. Je bent maar een schakel en het is prima om je daarbij te houden. Houd het dus klein en zorg dat je initiatief concreet is."

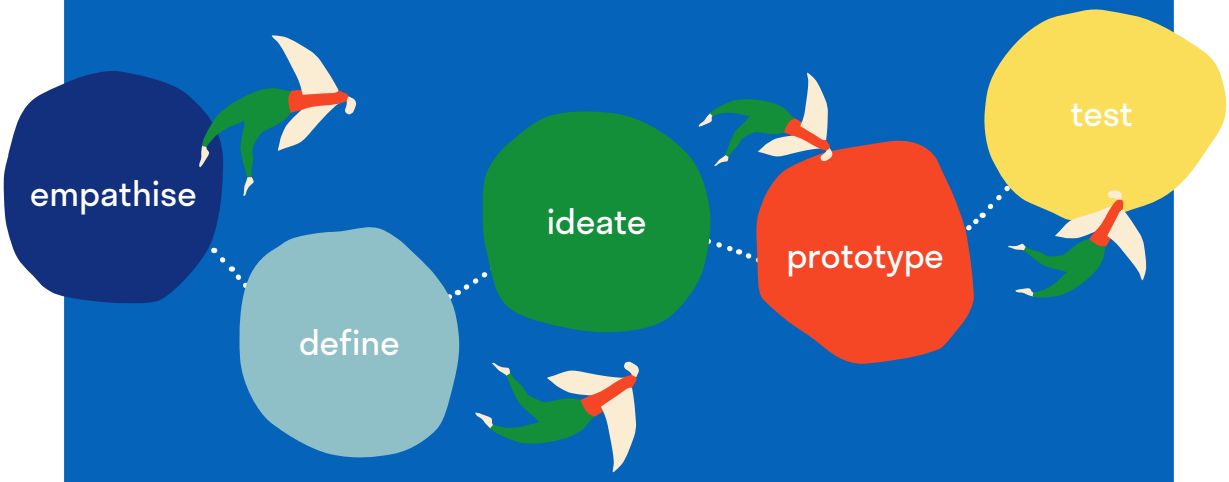
En zo zijn er gedurende de looptijd van het programma al veel kleine en mooie initiatieven[10] ontstaan die zich richten op het vergroten van het welzijn van ouderen, bijvoorbeeld door mensen blij te maken met de muziek die hen aanspreekt, meer ruimte te maken in verpleeghuizen voor de menselijke behoefte aan intimiteit en aanraking, of het creëren van waardevolle ontmoetingen tussen jong en oud. Al deze kleine initiatieven leveren samen een grote bijdrage aan een samenleving waarin het fijn oud worden is.

Onze aanbevelingen zijn kortom:

- Zet kleine stapjes
- Blijf continu de voortgang evalueren
- Volg de principes van *actieleren* en *design thinking* (zie kader)

Design thinking en actieonderzoek

Binnen het programma Leven Lang Leven volgden we een methode die een combinatie is van design thinking en actieonderzoek. Deze methode bestaat uit de volgende stappen:



10 https://levenlangleven.nu/nieuws/inspiratiebijeenkomst-echt-waardevol-contact/

Het pioniersprogramma en het veranderaarsprogramma volgden het ritme van deze stappen. Binnen het programma organiseerden we interactieve bijeenkomsten en workshops - waarin de deelnemers tips en tools kregen aangereikt om stappen te zetten in de ontwikkeling van hun idee of initiatief.

Empathise: empatisch onderzoek

Empathisch onderzoek doen naar de doelgroep is heel belangrijk om meer inzicht te krijgen in de behoeften en wensen van de doelgroep. Want, hoe weet je welke stappen je moet nemen als je niet weet wat de behoeften en wensen zijn van de mensen voor wie je het doet? Door het doen van empathisch onderzoek, maak je degene voor wie je het doet tevens mede-eigenaar van een idee of initiatief. Empathise maakt je bewust van je eigen vooronderstellingen, waarmee je je kunt verrijken en verbeteren.

Define: definieer het probleem

Je zou deze stap ook kunnen omschrijven als het identificeren van het 'waarom' of de vraag achter het idee. Dit is een belangrijke stap voor het aanscherpen van ieders individuele verhaal, maar ook voor het creëren van een gezamenlijk narratief. Dit kan leiden tot een 'reframe' van het idee of initiatief. Bijvoorbeeld: van 'verhalen verzamelen' naar 'betekenisvol luisteren' of van 'verpleegzorg' naar 'met zorg samenleven'.

Ideate: verbeelden van de toekomst

Met deze stap maak je je idee of initiatief groter en aantrekkelijker, of koppel je het aan andere ideeën en initiatieven. Bij deze stap gingen de deelnemers hun verhaal ook 'oefenen' op andere mogelijke 'partners' om daarmee feedback te verzamelen en het initiatief te verbeteren.

Prototype: een eerste versie van het concept

Binnen deze stap ontwierpen deelnemers een prototype van het idee of concept of van de uitbreiding (opschaling) van het initiatief. Een prototype kan ook gezien worden als het voor het eerst uitproberen van het idee in de praktijk of het uitproberen van initiatief in een nieuwe context.

Test: toetsen

In de laatste fase is het van belang het prototype te testen bij de doelgroep of (potentiële) partners. Het resultaat: een getest prototype en een tot wasdom gebracht initiatief dat in de praktijk geïmplementeerd kan worden.

c) Sociale en technologische innovatie gaan in hand in hand
De laatste jaren is er toenemende aandacht voor technologische innovaties in de zorg. Technologie wordt daarbij vaak ingezet om de zorg beter, goedkoper en efficiënter te maken. In verpleeghuizen wordt bijvoorbeeld geëxperimenteerd met tovertafels, zorgrobots en GPS-technologie die dementerende ouderen op een veilige manier meer bewegingsvrijheid geeft.

Hoewel er veel mogelijk is, staat technologie in de ouderenzorg nog in de kinderschoenen. En of een technologische innovatie effect heeft, hangt af van de wijze waarop de techniek wordt ingezet. *Hoe worden ouderen, naasten en zorgverleners betrokken bij het ontwerp van een technologische innovatie? Hoe wordt het geïmplementeerd?*

Van medewerkers van ouderenzorgorganisaties hebben wij nog te vaak teruggehoord dat technische oplossingen worden ingezet om een probleem op te lossen, zonder dat ouderen en naasten goed betrokken zijn. Daardoor sluiten de oplossingen onvoldoende aan bij hun behoeften. Er wordt bovendien niet heel goed nagedacht over hoe ouderen, zorgverleners en andere betrokkenen de technologie in de praktijk kunnen gebruiken.

Binnen het programma Leven Lang Leven hebben we verschillende mensen en teams ondersteund bij het verder brengen van hun ideeën en het op een goede manier implementeren van (technische) innovaties. Op basis van deze ervaringen bevelen we aan om de behoeften en specifieke context van ouderen, hun naasten en zorgmedewerkers op de werkvloer centraal te stellen en de sociale aspecten niet uit het oog te verliezen.

Focus op de gebruikers

Onno Keinhorst, deelnemer aan het Leven Lang Leven-traject en innovatiecoach bij Laurens, wilde een medicatiedispenser, de CmedPlus, implementeren maar kwam er al snel achter dat er meer nodig is dan een goed werkende technologische oplossing. Na uitvoerig onderzoek te hebben gedaan naar de behoeften en ideeën van zorgmedewerkers en cliënten die met de dispenser te maken zouden krijgen, kwam hij erachter dat er veel misvattingen bestaan rond het gebruik van een medicatiedispenser. Hij is met de verschillende betrokken partijen in gesprek gegaan en zag zo de betrokkenheid van collega's groeien. Ook is hij folders gaan verspreiden met informatie over de dispenser en wat het betekent voor de rol van de zorgmedewerkers. Dat gaf een enorme boost: na drie maanden zijn er meer and honderd medicijndispensers geïmplementeerd.

"Tijdens het traject heb ik geleerd dat ik me niet zozeer op de medicatiedispenser moest focussen maar op de gebruikers daarvan. Zij voelden zich daardoor gehoord en betrokken en zo kwam ik tot de kern van het probleem."

Innovatietrajecten zijn altijd *leerprocessen*. Naast de digitale en/of technologische innovatie moet er *vanaf het begin betrokkenheid zijn van de interne en externe stakeholders*.

d) Bestuurders en managers van organisaties hebben een belangrijke rol als aanjager en facilitator

Tijdens de looptijd van het programma hebben diverse betrokkenen, van sociaal ondernemers tot verpleegkundigen, vanuit hun eigen intrinsieke motivatie en in kleine stappen gewerkt aan innovatieve oplossingen die het welzijn en de regie van ouderen vergroten. Hun passie en doorzettingsvermogen is keer op keer de belangrijkste motor gebleken voor succes.

Maar we hebben ook gemerkt dat de deelnemers van het pioniersprogramma en veranderaarsprogramma soms tegen muren aanliepen. Sociaal ondernemers vonden het bijvoorbeeld lastig om ouderenzorgorganisaties ervan te overtuigen om ruimte, tijd of budget vrij te maken om hun prototype te testen in de praktijk. Hoewel zorgorganisaties wel het belang inzagen van een concept of innovatie, vonden zij het moeilijk om daarin te investeren, omdat de meerwaarde nog onvoldoende wetenschappelijk was aangetoond. Hoewel deze reflex begrijpelijk is, sluit deze denkwijze niet goed aan bij het principe van actieleren dat als uitgangspunt heeft dat het juist

belangrijk is om in de praktijk in het klein te testen of een interventie effectief is en aansluit bij de behoeften en context, om de interventie vervolgens verder te ontwikkelen.

In het tweede jaar stond de vernieuwing van binnenuit centraal. We werkten met zorgmedewerkers, verpleegkundigen, innovatiemanagers en andere professionals van binnen de zorg. Ondanks hun enthousiasme en de betrokkenheid vanuit de organisaties waar zij werkten, kregen de deelnemers niet altijd de steun en medewerking vanuit de organisatie die zij nodig hadden. Zij kregen bijvoorbeeld onvoldoende tijd van hun leidinggevende om hun idee verder uit te werken, of liepen aan tegen de bureaucratie of hiërarchie van hun eigen organisatie. Dit heeft er helaas toe geleid dat enkele hele enthousiaste, betrokken en gedreven medewerkers tussentijds zijn gestopt met hun deelname aan het programma.

Dit heeft ons ervan overtuigd dat managers en leidinggevenden binnen (ouderen)zorgorgansiaties nog veel meer hun rol kunnen pakken om vernieuwing van onderop aan te jagen en te faciliteren. Dit vraagt om een heldere visie, het faciliteren van andere vormen van samenwerking binnen en buiten de organisatie en simpelweg: het vrijmaken van (ontwikkel)tijd en middelen voor (sociale) innovatie.

"Voordat medewerkers gaan pionieren zal er een heldere visie en strategie moeten zijn vanuit de organisaties en leidinggevenden dat innovatie in de zorg (en voor en met ouderen) een noodzaak is. Dit geeft richting aan de keuzes die gemaakt moeten worden om experiment en leerprocessen ruimte en tijd te gunnen. Zomaar wat experimenteren werkt niet. En levert enorm veel frustratie op bij mensen die dit graag goed willen doen."

- Anne Mieke Eggenkamp (coach veranderaarsprogramma)

"Het is van belang dat innovatieve projecten door het management van een zorgorganisatie worden gedragen, om een goede implementatie en inbedding binnen de organisatie te waarborgen."

- Juan Seleky (klankbordgroep de Grootjes)

"Ik heb in dit programma een aantal ouderenzorg-organisaties goed leren kennen. Het is mij opgevallen hoe weinig tijd er gemaakt wordt voor onderzoek en ontwikkeling; dat is in een andere silo in de zorgsector geplaatst. Veel organisaties zijn vooral op uitvoering gericht. Daarmee is de innovatiekracht beperkt of onderontwikkeld, en dat terwijl de uitdagingen in de zorg immens zijn. Ik ben ervan overtuigd dat dit moet veranderen!"

- Sacha van Tongeren (projectleider en coach Leven Lang Leven)

Wij zijn ervan overtuigd dat het investeren in **sociale innovatie** loont, omdat het **opbrengsten** op verschillende niveaus biedt:

1. Er zijn concrete uitkomsten, zoals de verschillende vernieuwende initiatieven die binnen het programma Leven Lang Leven zijn ontstaan;
2. Deelnemers leren nieuwe vaardigheden, ontwikkelen zich en halen daarmee ook meer plezier en voldoening uit hun werk. Ook op teamniveau wordt er met en van elkaar geleerd.
3. Er ontstaan nieuwe gemeenschappen en netwerken, van waaruit men ook weer aan nieuwe projecten en initiatieven kan werken;
4. Het maakt inzichtelijk waar en in hoeverre ons huidige (zorg)systeem onvoldoende aansluit bij de behoeften van mensen; waar het kraakt en anders moet. Dit zijn vaak aandachtspunten die niet door een organisatie alleen opgelost kunnen worden, maar die vragen om aanpassingen aan het systeem. In deel III gaan we dieper in op een aantal van deze systeemlessen.

De pioniers op vrijdag 5 juni 2020, de eerste dag dat samenkomen weer mogelijk was na de eerste golf van de pandemie.

DEEL III: LESSEN VOOR HET SYSTEEM – DE TRANSITIE NAAR EEN TOEKOMST-BESTENDIGE OUDERENZORG

Tijdens Leven Lang Leven leerden we lessen voor sociale vernieuwers en zorgorganisaties. Lessen die van waarde zijn bij het innoveren. Maar we zagen ook waar vernieuwers tegenaan lopen en wat niet door een enkele zorgorganisatie kan worden opgelost. In dit onderdeel doen we adviezen voor aanpassingen aan het systeem met ouderenzorg. Met deze aanpassingen van de randvoorwaarden krijgen vernieuwers en zorgorganisaties meer kans om hun goede ideeën tot bloei te laten komen.

1. Zet een publiek innovatiebureau voor de ouderenzorg op.
2. Neem als uitgangspunt voor beleid het volwaardig meedoen van ouderen in de samenleving.
3. Wanneer je twee opties hebt, kies voor de langetermijnoplossing.

1. Publieke innovatie

We hebben de afgelopen twee jaar ervaring opgedaan met het aanjagen van vernieuwing binnen de ouderenzorg. Het eerste jaar hebben we geïnnoveerd met sociale ondernemers, creatieven en andere denkers en doeners. Dit waren vooral mensen van buiten de ouderenzorg. In het tweede jaar stond de vernieuwing van binnenuit centraal. We werkten met zorgmedewerkers, verpleegkundigen, innovatiemanagers en andere professionals van binnen de zorg. Beide trajecten hebben voor- en nadelen.

"Eigenlijk laten alle projecten zien dat er op alle niveaus en op iedere schaal interventies en aanpassingen gedaan kunnen worden die de kwaliteit van leven van ouderen kunnen verbeteren."

– Anjo Geluk (voorzitter van Denktank 60+ Noord en lid van klankbordgroep de Grootjes)

Sociale ondernemers komen moeilijk in contact met zorgorganisaties en de doelgroep. Zij zijn veel tijd kwijt met het aanvragen van budgetten via subsidies en fondsen voor een tijdelijk project dat na één of twee jaar weer stopt. Dit slurpt de energie eruit.

Veel zorgmedewerkers hebben de vaardigheden niet voor innovatie, lopen aan tegen de hiërarchie en zitten qua oplossingen nog vast in het denkkader van de organisatie. Zie de appeltaart-anekdote in het kader. Volgens het *Shirky Principle*[11] houden organisaties ongewild vraagstukken in stand waar ze een oplossing voor zouden moeten vinden. De thema's waaraan deze organisaties werken, de vraagstukken rondom toegankelijkheid en doelmatigheid, zijn maatschappelijke thema's.

De appeltaart-anekdote

Samen koken: een eenvoudige vernieuwing bij een ouderenzorgorganisatie waarbij ouderen samen met medewerkers en mantelzorgers samen iets te eten maken en zo op een andere manier contact hebben. Als een van de vernieuwingen binnen Leven Lang Leven werd dit idee met enthousiasme ontvangen door ouderen zelf. De zorgmedewerkers organiseerden een middag waarop tien ouderen samen met medewerkers appeltaarten maakten. Leuk, ontspannen, lekker. Wat gebeurde er?

De zorgmedewerkers gingen er vanuit dat iedereen aan het einde zijn eigen taart had. Er was niet genoeg bakmix, dus moesten deelnemers improviseren. Dit gaf wat stress en irritatie. De groep ging voorbij aan het werkelijke doel van samen koken: de sociale interactie en een fijne middag hebben. Er werd, exemplarisch voor de zorg, heel resultaatgericht gedacht: tien mensen = tien appeltaarten. Hoe doorbreken we dit denken?

11 https://sketchplanations.com/the-shirky-principle

De oplossing? Breng de ervaring van zorgmedewerkers en de kennis van externe vernieuwers samen via publieke innovatie. Maak het mogelijk dat sociale ondernemers en vernieuwers, mensen met ideeën voor de toekomst, samenwerken aan die nieuwe ideeën met zorgorganisaties. Zorg voor die frisse wind van buitenaf en de kennis en ervaring van innoveren.

Maar hoe?

Wat als vernieuwers hun volledige aandacht kunnen besteden aan het innoveren? Als ze niet zoveel tijd en energie kwijt zijn aan de voorwaarden van financiën en ze zich niet hoeven te bekommeren om hun eigen inkomen? In verschillende landen zijn er voorbeelden van een organisatie hiervoor, waar vernieuwers in dienst zijn en samenwerken met organisaties aan maatschappelijke vraagstukken.

- In Frankrijk bestaan er verschillende publieke innovatie-labs onder de naam **La Transfo**[12]. In deze regionale publiek-private samenwerkingen komen verschillende betrokkenen bij elkaar om te werken aan een maatschappelijk vraagstuk.
- In het Verenigd Koninkrijk werken zestien ontwerpers, onderzoekers en beleidsmakers samen in het **Policy Lab**[13] aan vraagstukken en adviezen voor beleid, gebaseerd op samenwerking in de praktijk.
- Ook in het Verenigd Koninkrijk is specifiek voor zorginnovatie het **NHS Horizons team**[14], waar vijfentwintig vernieuwers de vernieuwingskracht van leiders, zorgmedewerkers en cliënten laten opbloeien.
- In Zweden is er **Vinnova**[15], een innovatiebureau vanuit de overheid dat innovatie op maatschappelijke gebieden stimuleert.
- In de Verenigde Staten is in 2009 het **Social Innovation Fund**[16] opgericht door president Obama. Dit programma stimuleert publiek-private samenwerking en schept voorwaarden voor innovatie.

Een publiek innovatiebureau is nodig om de transformatie van de ouderenzorg te versnellen. Een bureau van pakweg dertig mensen, waar sociaal ondernemers en vernieuwers werken die samenwerking opstarten en meedoen met lokale en regionale innovaties rondom ouderenzorg. Die niet de leiding nemen, maar betrokkenen helpen hun eigen ideeën te verwezenlijken. Waar men een beroep op kan doen en waar men de mouwen opstroopt en meewerkt. Dat tegelijkertijd telkens leert en de kennis verspreidt.

12 https://www.la27eregion.fr/en/transfo/
13 https://openpolicy.blog.gov.uk/about/
14 https://horizonsnhs.com/
15 https://www.vinnova.se/en/our-activities/we-open-up-for-innovation/
16 https://obamawhitehouse.archives.gov/administration/eop/sicp/initiatives/social-innovation-fund

Ons **eerste advies** voor systeemverandering in de ouderenzorg luidt:

Zet een publiek innovatiebureau voor de ouderenzorg op.

2. Verzilver de verzilvering

Waar denken we aan als we de ouderenzorg willen vernieuwen? Technische innovaties: robots en andere gadgets die het vooral voor de zorgmedewerkers efficiënter maken? Andere samenwerkingen tussen logistiek, woonsector en mantelzorgers; allemaal om er zeker van te zijn dat ouderen nog de zorg krijgen die ze nodig hebben? De focus op zorg voor ouderen hebben we langzaam zien verschuiven tijdens Leven Lang Leven. Te langzaam. Ook onze eigen focus, fijner oud worden, volstaat niet. We pleiten voor een ander paradigma in de zorg. We moeten hierin een shift maken naar de vraag: ***hoe doen ouderen volwaardig mee in de samenleving?***

Wat betekent dit? En waarom is dit anders dan wat we nu doen? We zagen dat de meeste ideeën die voor Leven lang leven werden ingediend niet gaan over een betere lichamelijke gezondheid of meer veiligheid. Het waren de ideeën over verdiepende relaties, over een rol in de samenleving voor ouderen en voor meer samenleven die de jury, bestaande uit ouderen, zagen als de ideeën met het meeste toekomstperspectief. Bovendien hebben veel ouderen hun ervaring en kennis te bieden aan volgende generaties; we kunnen elkaar verrijken. Door het 'verzilveren' van de 'verzilvering' (ouderen) vernieuwt niet alleen de ouderenzorg, maar werken we aan vooruitgang voor de hele maatschappij.

Natuurlijk is er zorg nodig, bij ouderen vaak iets meer, maar dat is niet het doel van wat we nu allemaal bestempelen als ouderenzorg. De 'ouderdomskwalen' van nu zijn eenzaamheid en een gebrek aan zingeving. Daar moeten vernieuwingen en beleid in de zorg op gericht zijn. We zullen opnieuw moeten uitvinden wat de rol van ouderen in de maatschappij kan zijn.

Ons **tweede advies** voor een systeemverandering betreft deze paradigmashift:

Neem als uitgangspunt voor beleid het volwaardig meedoen van ouderen in de samenleving

3. Neem het toekomstgerichte pad

"Alles is zo op de korte termijn gericht, er moet meteen iets staan waar men iets aan heeft", verzuchtte een van de vernieuwers van het Leven Lang Leven-traject. Als ze één ding mocht veranderen in het systeem rondom ouderenzorg, zou het zijn dat er meer naar de lange termijn wordt gekeken. Innovaties leveren doorgaans niet iets op op de korte termijn; hierin moet je tijd en energie steken. Het is ploeteren. En als het niet direct lukt, dan reflecteer je, leer je en verbeter je.

Dat er in beleid en organisaties keuzes worden gemaakt voor de korte termijn is heel begrijpelijk. In een crisissituatie zoals met corona moeten snel beslissingen worden gemaakt. Bovendien is het menseigen om te kiezen voor een beloning op korte termijn in plaats van op de lange termijn[17]. Dit effect is zelf zo sterk, dat we de resultaten op korte termijn onbewust groter maken dan ze zijn.

We bouwen aan de ouderenzorg van de toekomst, samen met alle betrokkenen. Ouderen, mantelzorgers, jongere generaties, zorgmedewerkers, vernieuwers, financiers en beleidsmakers. We kunnen hierbij niet alleen maar snelle oplossingen kiezen voor de korte termijn, hoe begrijpelijk en nodig deze keuze ook soms is; zo gaan we van crisis naar crisis.

Hoe maken we de keuze voor de lange termijn? Hiervoor stellen we het volgende eenvoudige keuzekompas voor als hulpmiddel voor beleidsmakers in de ouderenzorg.

Ons **derde advies** voor systeemverandering van de ouderenzorg luidt:

Wanneer je twee opties hebt, kies voor de langetermijnoplossing.

Leren van de toekomst

Nu de coronacrisis langzaam onder controle lijkt te komen, zien we dat het maatschappelijk verbeeldingsvermogen onder druk is komen te staan; een bekend fenomeen in tijden van crises. Veel mensen vinden het moeilijk om zich een plausibele en wenselijke samenleving – een of twee generaties in de toekomst – voor te stellen.

17 http://www.behaviorlab.org/Papers/Hyperbolic.pdf

Dit gebrek aan wenselijke, maar ook aannemelijke toekomstbeelden kan bijdragen aan een gevoel van malaise in de samenleving. Het heeft te maken met een gevoel van verloren keuzevrijheid en een diepere onzekerheid over de toekomst. Hoe we vandaag handelen heeft impact op de toekomst, maar hoe we naar de toekomst kijken heeft impact op ons handelen vandaag. Juist ook in de ouderenzorg is het van belang dat we nieuwe verbeeldingen gaan maken van een toekomst die we wensen.

Hoewel er mooie voorbeelden van creatieve, sociale verbeelding zijn – bijvoorbeeld rond het idee Age Friendly Cities[18] – hebben die de neiging om zwak georganiseerd te zijn, zonder kritische massa of verbindingen om te groeien. Dus wat kan er worden gedaan om deze kloof aan te pakken? Dit is een enorme taak, waarbij veel mensen en methoden betrokken zijn.

Futures Literacy, ofwel toekomstgeletterdheid, hoort bij het rijtje essentiële skills om vorm te geven aan vernieuwing in de zorg. In dit paper[19] wordt mooi (academisch) beschreven hoe dat 'toekomstdenken' kan werken binnen een zorgcontext. In drie fasen benader je de aankomende tijd en creëer je *gemeenschappelijke beelden* met elkaar:

- **Fase 1** / Extrapolatie: wat verwacht je dat er de komende dertig jaar zal gebeuren?
- **Fase 2** / Wat betekent het om 'gezond' te zijn in 2050?
- **Fase 3** / Vergelijken de uitkomsten van fase 1 en 2; welke aannames zitten hierachter?

We gebruiken de toekomst elke dag: we voorspellen, we hopen en we plannen. We zijn ons echter maar weinig bewust van *hoe* en *waarom* we dat doen. Vaak doen we voorspellingen op basis van onze kennis van het verleden en het heden. Maar welke aannames liggen daaronder? De toekomst laat zich maar moeilijk voorspellen; dat hebben we wel geleerd in de COVID-pandemie. Maar wat als we de toekomst leren gebruiken om het heden beter te begrijpen? Welke mogelijkheden zien we dan en hoe kan dat leiden tot innovatieve oplossingen en ideeën voor zorg en welzijn? Het samen nadenken over de toekomst levert cruciale, vaak voorheen onzichtbare, inzichten op.

18 https://www.amsterdam.nl/sociaaldomein/zorgprofessionals/age-friendly-city/
19 https://jfsdigital.org/wp-content/uploads/2020/03/04-Forte-Futures-Literacy-Application-in-Health-Care-Ed.9.pdf

Screenshot van de online slotbijeenkomst van het Pioniersprogramma

DEEL IV: HOE VERDER? DOE MEE AAN HET IDEALE VERNIEUWINGS-TRAJECT

We zitten middenin de transitie van de ouderenzorg. Minder zorgmedewerkers hebben meer zorgtaken voor meer ouderen. Hoe gaan we hiermee om? Hoe bieden we passende zorg aan de groeiende groep ouderen die dat nodig heeft, en hoe zorgen we ervoor dat vitale ouderen volwaardig mee kunnen blijven doen in de maatschappij? Als maatschappij kunnen we dit aan, mits we samen vernieuwen. We moeten krachten bundelen in deze transitie. Werk jij aan vernieuwing van de ouderenzorg? Of wil je hieraan werken? Neem contact op. Graag werken we met je samen in het vernieuwingstraject dat we hier beschrijven.

Het verbeterde vernieuwingstraject

Op basis van het Leven Lang Leven-programma (zie Deel I), aangevuld met de adviezen in Delen II en III hebben we een verbeterd vernieuwingstraject voor de ouderenzorg voor ogen, dat we samen met vernieuwers, mantelzorgers en zorgorganisaties willen uitvoeren. Wat blijft is de focus op een transitie naar een cultuur van continu leren en verbeteren in ouderenzorg. Samenwerken aan vernieuwing blijft een van de bouwstenen naar die gemeenschappelijke toekomstvisie en om te werken aan actuele vraagstukken (arbeidstekort, toegankelijkheid, bureaucratie).

We lichten een aantal belangrijke **verbeteringen** in het traject toe:

- Het thema van vernieuwing verschuift naar ***'volwaardig meedoen van ouderen in de samenleving'***[20]. Dit komt terug in alle gesprekken die we hebben gehad over ouderenzorg en zien we als hét onderwerp in de ouderenzorg over hoe we als samenleving omgaan met ouderen.
- We richten ons meer op het **implementeren van vernieuwing** en het realiseren van de benodigde verandering binnen organisaties. In het Leven Lang Leven-programma vroegen we jullie om ideeën voor vernieuwing. Nu vragen we om **gemotiveerde mensen** die zelf actief willen meewerken aan het vernieuwen van ouderenzorg. De ideeën volgen later in het proces, waarin we eerst bepalen met wie we aan welk vraagstuk werken. Zo sluiten de oplossingen beter aan op ervaren knelpunten en vraagstukken.
- Niemand innoveert alleen. Rond iedere innovatie werkt een **team van diverse mensen** van binnen en buiten de organisatie met ondersteuning van ervaringsdeskundigen, coaches en elkaar.
- **Ouderen zelf hebben een nog prominentere rol**; als onderdeel van het team, als onderdeel van de adviesgroep en bij het reflecteren op vernieuwingen in de praktijk.

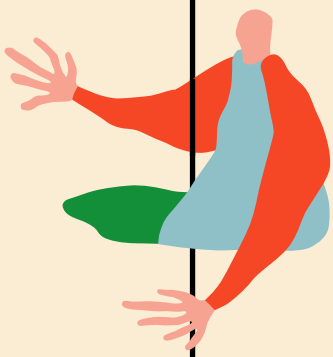
Voor wie is het vernieuwingstraject?
- Medewerkers zorgorganisaties
- Directie ouderenzorgorganisaties
- Vernieuwers ouderenzorg (ouderen, sociaal ondernemers, gemeenten, mantelzorgers, jij)

Wat is het doel?
- De positie van ouderen in de samenleving te verbeteren, en te zorgen dat ouderen volwaardig mee kunnen blijven doen.
- De wendbaarheid van de ouderenzorg te versterken: betrokkenen gaan beter om met maatschappelijke veranderingen.

Uitgangspunten van het vernieuwingstraject:
- Betrek meer mensen bij vernieuwing.
- Leer de benodigde vaardigheden; je hebt ze nodig in je rol.
- Maak tijd en ruimte voor vernieuwing. Ruimte om te proberen en om fouten te maken. Geen enkele vernieuwing is in één keer goed.
- Reflecteer, reflecteer en herhaal dat.
- Deel wat je doet en luister naar anderen.
- Werk met een divers team.

20 Zie ook Deel III, paragraaf 2

Vernieuwingstraject per fase



Fase 0: kennismaken

In deze fase laten geïnteresseerde partijen weten of ze willen samenwerken. Zorgorganisaties, vernieuwers, mantelzorgers en andere betrokkenen benaderen we met de vraag of ze een rol voor zichzelf zien in dit traject. Met geïnteresseerde partijen volgt na de kennismaking een bijeenkomst waarin we meer mensen betrekken. Nog steeds geïnteresseerd? Dan gaan we samen naar fase 1 en sluiten we een overeenkomst waarin we wederzijdse verwachtingen afspreken.

Fase 1: team en inleven

Met alle deelnemers starten we het vernieuwingstraject. We stellen ontwerpteams samen en beginnen het traject met ons inleven in de mensen waar we het mee doen: welke vraagstukken leven er bij ouderen en wat weerhoudt hen ervan volwaardig mee te doen aan de samenleving?

Fase 2: vraagstukken definiëren

Met de opbrengst uit het empathisch onderzoek in fase 1 definieert, en herdefinieert, het ontwerpteam de vraagstukken die leven bij ouderen. Aan het einde van deze fase heeft het ontwerpteam een concreet beeld van voor welk vraagstuk een vernieuwing nodig is.

Fase 3: oplossingsrichtingen

Hoe ziet de toekomst eruit? Hoe lossen we de vraagstukken uit fase 2 op? Het ontwerpteam zoekt bestaande oplossingen voor de vraagstukken. Bestaan die niet, dan ontwerpen ze die zelf. Aan het einde van deze fase heeft het ontwerpteam één of meer vernieuwingen voor het vraagstuk.

Fase 4: testen

De vernieuwing wordt als prototype ontworpen en uitgetest in de praktijk. Er wordt continu doorontwikkeld op basis van ervaring met en/of data over de vernieuwing.

Fase 5: presentatie

Het ontwerpteam presenteert het geteste prototype aan een breder publiek tijdens de acceleratiedag: een dag waarop diverse ervaringsdeskundigen, vernieuwers en andere betrokkenen hun perspectief op de prototypes geven en het ontwerpteam hulp aanbiedt.

Fase 6: implementatie

Hoe brengt het ontwerpteam de vernieuwing in de praktijk? Wat is hiervoor nodig en wie moeten er meedoen? Implementeren vereist weer andere vaardigheden van vernieuwers. Dat deze fase als laatste komt betekent niet dat hier pas in de laatste fase aandacht voor is. Implementeren start vanaf dag één.

Ontwerpteam

Rond de zorgorganisatie wordt een ontwerpteam samengesteld. Dit team:

1. ontwerpt de innovatie;
2. reflecteert regelmatig op het proces en de actie;
3. verzamelt en deelt kennis over dit proces.

Het ontwerpteam bestaat uit zorgmedewerkers van de organisatie en andere betrokkenen, zoals een oudere en een mantelzorger. Dit team breiden we uit met een sociale ondernemer die vaardigheden voor verandering en ideeën buiten de organisatie inbrengt.

Vanaf Fase 1 is er iedere fase een bijeenkomst van de community of practice en de adviesgroep en werkt het ontwerpteam samen met de teamcoach.

Community of Practice

De Community of Practice (CoP) is het kloppende hart van het vernieuwingstraject. Hier komen de deelnemers samen voor:

1. reflectie en het delen van ervaringen;
2. het aanleren van vaardigheden om hun rol zo goed mogelijk uit te voeren;
3. het signaleren van knelpunten die niet op het niveau van de CoP op te lossen zijn.

De CoP komt elke fase bij elkaar. Een vertrouwde sfeer draagt bij aan het succes ervan. Vaardigheden aanleren, waarmee veranderaars hun rol goed kunnen oppakken staan centraal. Deze worden aangeleerd door experts in het gebied.

Tegelijk reflecteert de CoP op het vernieuwingstraject; wat kan hierin beter? En welke aanpassingen signaleert de CoP voor het systeem van ouderenzorg?

Teamcoach

Elk ontwerpteam heeft een coach. De rol van de coach bestaat uit:

1. het ondersteunen van het innovatieteam als groep mensen;
2. het begeleiden van individuele leden van het ontwerpteam met het verbeteren van vaardigheden.

De teamcoach is iemand met kennis en ervaring van hoe een team samenwerkt. De coach is niet per se bij de verandering betrokken maar helpt teamleden te groeien in hun rol door middel van individuele coaching.

Adviesgroep

Ervaringsdeskundigen, ouderen, zijn als adviesgroep aan het traject verbonden. Zij geven:

1. advies per fase aan de ontwerpteams;
2. advies aan de koers van het vernieuwingstraject, bijvoorbeeld door criteria voor innovaties vast te stellen.

De adviesgroep bestaat uit ouderen vanuit het netwerk van het traject en de deelnemende organisaties. Tijdens iedere fase voorzien ze alle ontwerpteams van advies over de opbrengsten uit die fase.

Doe mee!

Spreekt dit vernieuwingstraject je aan? Laat ons weten op welke manier je wilt deelnemen of bijdragen. Samen geven we vorm aan dit traject. Hoe meer organisaties meedoen, hoe meer impact we samen maken. Neem contact op via info@kl.nl of 020-5756720.

Tijdens de tweede Veranderaarsdag (her)definieerden de deelnemers hun probleemstelling

COLOFON

Deze publicatie is tot stand gekomen met subsidie van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. We delen de geleerde lessen uit twee jaar Leven Lang Leven, innoveren voor de ouderenzorg. We geven praktische handvatten voor mensen die actief willen meewerken aan fijn oud worden in Nederland.

Auteurs: Ferry Nagel, Dave van Loon, Sarai Zwinnen, Sacha van Tongeren
Eindredactie: Tamara Mangelaars
Vormgeving: Marcel Oosterwijk
Illustraties: Sue Doeksen

Auteursrechten en hergebruik

Tenzij anders vermeld, is alles in dit werk gelicenseerd onder de licentie Creative Commons Naamsvermelding 4.0 Internationaal (CC BY 4.0). Dit betekent dat je deze publicatie mag kopiëren, aanpassen en verder verspreiden, zelfs voor commerciële doeleinden, zolang je de maker van het werk vermeldt, een link naar de licentie (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) plaatst en aangeeft of het werk veranderd is.

Gebruik de volgende literatuurreferentie: *Nagel, F., Van Loon, D., Zwinnen, S. (2022). Leven Lang Leven – De ouderenzorg klaarmaken voor de toekomst. Kennisland. Gelicenseerd onder CC BY 4.0.*

Over Kennisland

Kennisland zet zich al meer dan twintig jaar onvermoeibaar in voor een open, lerende, inclusieve en duurzame samenleving: een kennissamenleving. We bouwen aan een samenleving waarin maatschappelijke systemen mensen ondersteunen in plaats van tegenwerken. Wij zien kennis in al zijn vormen als belangrijkste bron van welvaart en welzijn. In plaats van ons te laten verlammen door de complexiteit van maatschappelijke problemen, stropen we onze mouwen op en gaan ermee aan de slag. Want we zijn niet alleen een denktank, maar ook een doetank. We experimenteren in de praktijk samen met de betrokkenen om tot toekomstbestendige, positieve verandering te komen waar de hele samenleving van profiteert. Dat is wat wij verstaan onder sociale innovatie. We gaan daarbij uit van de kennis en ervaring van mensen die het dichtst op het vraagstuk zitten, zoals leraren, verpleegkundigen en bewoners, maar ook beleidsmakers, bestuurders en wetenschappers. Zo brengen we de wereld waarin mensen leven en de wereld van systemen bij elkaar en maken we van 'doelgroepen' weer mensen. Onze ambitie is om kennis, ervaring en beleid samen te brengen en zo tot duurzame maatschappelijke vooruitgang te komen.

Bekijk hoe wij met onze projecten werken aan een betere samenleving.

Op www.kl.nl lees je alles over hoe wij werken aan maatschappelijke vooruitgang. Geïnteresseerd? Misschien kunnen we samenwerken!

Neem contact op via info@kl.nl of 020-5756720.

LEVEN LANG LEVEN

Kennisland