



Foto: Hans Bomhof

# Cliënten als gesprekspartner

Cliëntenraden kunnen een belangrijke gesprekspartner zijn bij het realiseren van meer vraaggerichte zorg. Maar als de directeur het overleg met de raad louter ziet als het zoveelste overleg binnen de organisatie, komt de cliëntenraad als gesprekspartner niet goed uit de verf. Gabriëlle Verbeek over de onmisbare rol van cliënten.

**F**ormeel gezien *zijn* cliënten al gesprekspartner van het management, omdat de cliëntenraad het overlegorgaan is voor tal van beleidsaspecten in de organisatie. Het kwaliteitsbeleid en, in het verlengde hiervan, het ontwikkelen van meer vraaggerichte of vraaggestuurde zorg valt hier in principe ook onder. Cliëntenraden worden door directeuren nog wel eens gezien als het zoveelste 'overleggebeuren' binnen de organisatie. Herkent u de volgende situatie?

## **Algemeen overleg directie-cliëntenraad**

*Er staan tien avonden per jaar gepland, waarop jaarverslag, begroting, fusieplannen en andere beheerszaken worden afgewerkt. Men worstelt zich met koffie en koekjes gemeenschappelijk door een brij van stukken en cijfers heen. Er is altijd één lid van de cliëntenraad die met een uitgebreide klacht komt over een bepaald onderdeel van de zorgverlening. De directeur luistert, geeft antwoord, legt uit, zegt toe iets met iemand te overleggen en vertrekt vervolgens weer. Sommige cliëntenraadsleden ergeren zich, zonder precies te weten waarom. Er is een*

◀ *“Een cliëntenraad kan een echte gesprekspartner zijn bij de ontwikkeling naar meer vraggerichte zorg.”*

*machteloos gevoel over de eigen inbreng, die niet zo veel effect lijkt te hebben. De directeur zegt (buiten de vergadering om) dat hij zelden iets nieuws hoort van de cliëntenraad. “Het is nu eenmaal iets dat erbij hoort.”*

Toch kan een cliëntenraad een echte gesprekspartner zijn bij een ontwikkeling naar meer vraggerichte zorg. Dit betekent dat de cliëntenraad niet alleen een formele, maar ook een meer informele rol krijgt als gesprekspartner. Opvallend is dat dit bij nogal wat van de onderzochte ‘vraggerichte’ instellingen ook was gebeurd. Cliëntenraden deden actief mee aan discussies over organisatievernieuwing of hadden een belangrijke inbreng bij bouwprocessen. Dat blijkt uit het volgende voorbeeld.

#### ***Cliëntenraad als actieve deelnemer organisatieverandering***

*De directie van een zorginstelling voor mensen met een handicap heeft de cliëntenraad de rol toebedeeld van adviseur van de architect, die nieuwbouw ontwerpt. Alle bewoners krijgen in de nieuwbouw een eigen kamer, met een halletje en sanitair en kookplaat.*

*Een delegatie van deze cliëntenraad denkt als werkgroep mee bij alle plannen en wijzigingen daarvan. Op advies van deze werkgroep worden drie kleurenschema's opgesteld, waarmee de bewoners hun individuele kamer kunnen laten beschilderen. Ook worden er aanzienlijk meer stopcontacten geïnstalleerd, omdat bewoners behoefte hebben aan meerdere apparaten, zoals TV, muziekinstallatie en radio, maar sommigen ook aan een computer en printer. De ingang van hal naar woonkamer wordt op verzoek van de bewoners verbreed, vanwege de omvang van rolstoelen bij bepaalde bewoners. De afgeleverde bouw vertoont aanzienlijk meer variatie, dan vooraf door de architect was bedacht.*

Er zijn ook andere mogelijkheden om cliënten te betrekken bij organisatieveranderingen. Zogeheten panelgesprekken met groepen cliënten en vertegenwoordigers van cliënten die deelnemen aan werkgroepen zijn daar voorbeelden van. Kenmerkend hiervoor is de persoonlijke, directe communicatie en inbreng.

Persoonlijke communicatie, rechtstreeks en zoveel mogelijk open en respectvol, maakt aanzienlijk meer indruk dan bijvoorbeeld klantenonderzoek via enquêtes. Het resultaat blijft veel langer hangen. Dit type inbreng en communicatie kan ook leiden tot gemeenschappelijk vertrouwen en een gemeenschappelijke inzet.

Uiteraard heeft de formele weg van inspraak via de cliëntenraad of via een klantenonderzoek met enquêtes wel een belangrijke waarde in het veranderingsproces.

#### **Inbreng van cliënten**

In de meeste organisaties is het nodig om de inbreng van cliënten als volwaardige gesprekspartner te versterken. De directie moet uiteraard zorgen voor goede faciliteiten voor de cliëntenraad. Bijvoorbeeld door het aanstellen van een onafhankelijk ondersteuner, zoals ook de LOC bepleit.

De inbreng van cliënten kan ook worden versterkt door veranderingen in de cultuur of door introductie van het Persoonsgebonden Budget in de zorginstelling. Maar het kan ook gewoon door bestaande instrumenten te veranderen. Door het zorgplan goed te gebruiken en bij het overleg over de inhoud hiervan, de wensen van de cliënt meer als uitgangspunt te nemen. Geef het zorgplan een bredere werking: verander het in een persoonlijk *leefplan* voor cliënten.

#### **Van zorgplan naar leefplan**

Een zorgplan is een schriftelijk overzicht van gegevens over de zorg aan cliënten. Hierin staan de zorgvraag, doelstellingen, afspraken over acties en voortgang. Een zorgplan is een vorm van schriftelijke communicatie. Een verslag van gesprekken tussen: zorgverleners, tussen cliënt en zorgverlener en eventueel ook mantelzorg en zorgverleners. Een zorgplan is een belangrijk instrument in de zorg- en





Foto: Jan Lankveld

*Wanneer het zorgplan een 'leefplan' wordt, kan rekening gehouden worden met andere vragen van cliënten dan alleen zorg- of behandelvragen.*

dienstverlening. Het is heel goed mogelijk om dit instrument verder te ontwikkelen en te gebruiken voor vraaggerichte zorg. Als eerste stap moet het zorgplan dan worden uitgebreid. Wanneer het zorgplan een 'leefplan' wordt, kan rekening gehouden worden met andere vragen van cliënten dan alleen zorg- of behandelvragen. Bijvoorbeeld: wensen op het gebied van vrijetijdsbesteding en dagindeling. Een tweede stap is om de inbreng van cliënten bij het opstellen en wijzigingen van dit leefplan te versterken. Dat kan door de cliënt meer als gesprekspartner te zien en daar ook naar te handelen.

### **Samenvattend**

Een vraaggericht aanbod maakt het mogelijk om cliënten meer zeggenschap over de zorgverlening te geven. Dat kan door veranderingen in de cultuur van de organisatie en door directe praktische veranderingen. Van beide vindt u tot slot hierna een praktijkvoorbeeld.

### **'Ja-cultuur'**

*Een directie in een zorgorganisatie roept een 'ja-cultuur' in het leven. De bedoeling is dat elke ongewone vraag, die niet past in het bestaande patroon, het voordeel van de twijfel krijgt. Na een voorzichtig begin en enig wantrouwen ("is het wel menens"), komen er steeds meer vragen naar boven.*

### **Initiatieven en keuzes**

*In een verpleeghuis besluiten management en medewerkers van de activiteitenbegeleiding om het jaarprogramma aan activiteiten, soosavonden en uitjes voor bewoners te laten vervallen. Er komt een nieuw systeem. Elke medewerker, bewoner, vrijwilliger of familielid kan alleen of samen met anderen een activiteit ontwikkelen. Of een idee voorleggen aan een groepje medewerkers die dit verder uitwerkt. De organisatie stelt voor deze activiteiten ruimte, middelen en dergelijke beschikbaar. Voor alle activiteiten komen intekenlijsten waarop de bewoners hun keus aankruisen. Activiteiten waarvoor te weinig belangstelling bestaat, gaan niet door.*

*Al vrij snel blijkt waar de belangstelling van de bewoners naar uitgaat. Bepaalde activiteiten (zoals de soosavonden) blijken inderdaad zo weinig te voorzien in de behoefte, dat deze geschrapt worden. Populair bij velen is een jaarlijkse circusvoorstelling, waar een vaste enthousiaste groep veel voorbereiding voor doet. Winkelen blijkt ook bij veel bewoners favoriet.*

\_\_\_\_\_ Gabriëlle Verbeek

Gabriëlle Verbeek is adviseur zorgvernieuwing en vraaggericht werken.