



**Begeleiding  
à la carte**

van Volwaardig leven

Eindrapportage

# Begeleiding à la carte

**September 2019 tot september 2021**

# INHOUDSOPGAVE

|                                                                |           |
|----------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Inleiding</b>                                            | <b>4</b>  |
| 1.1. Inspiratie voor persoonsgerichte zorg voor de hele sector | 4         |
| 1.2. Leeswijzer                                                | 5         |
| <b>2. Lessen en aanbevelingen</b>                              | <b>7</b>  |
| <b>3. Belangrijkste opbrengsten</b>                            | <b>11</b> |
| <b>4. Vernieuwing van persoonsgerichte zorg</b>                | <b>15</b> |
| 4.1 Vernieuwingen per thema                                    | 15        |
| 4.2 Wat vinden cliënten en naasten van de vernieuwing?         | 22        |
| 4.3 Wat is het (potentieel) bereik van de vernieuwingen?       | 24        |
| <b>5. Het proces van vernieuwing</b>                           | <b>28</b> |
| 5.1 Stappen die in de vernieuwingstrajecten zijn gezet         | 28        |
| 5.2 Aantal betrokken mensen                                    | 30        |
| 5.3 Helpende factoren voor vernieuwing                         | 31        |
| 5.4 Vertrouwen in het vervolg                                  | 38        |
| <b>6. Kennisdelen en inspireren</b>                            | <b>41</b> |
| 6.1 Deelnemers: inspireren en leren van elkaar                 | 41        |
| 6.2 De hele sector: prikkelen, inspireren en leren             | 45        |





# HOOFDSTUK 1: INLEIDING



# HOOFDSTUK 1: INLEIDING

Persoonsgerichte toekomstbestendige zorg voor mensen met een beperking. Dat is de focus van het vernieuwingstraject Begeleiding à la carte van het programma Volwaardig leven, dat in september 2019 van start ging. Met dit vernieuwingstraject beoogde het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) de gehandicaptenzorg en complexe zorg passender te maken en beter voor te bereiden op de toekomst. Zodat mensen met een beperking en hun naasten kunnen rekenen op goed geregelde zorg en ondersteuning.

In deze rapportage beschrijven we de opbrengsten van Begeleiding à la carte<sup>1</sup> en de opgedane inzichten en geleerde lessen voor de toekomst. Deze zijn vooral gericht aan beleidsmakers, bestuur en management van zorgorganisaties, maar ook aan overkoepelende beleids- en systeempartijen in de gehandicaptensector. Persoonsgerichte zorg krijgt vorm in de driehoek van zorgprofessional, cliënt en zijn naaste(n), waarbij de zorgvraag van cliënten en naasten altijd centraal staat. Hun perspectief en hun rol in de vernieuwingstrajecten krijgen daarom specifiek aandacht in deze rapportage.

## 1.1. Inspiratie voor persoonsgerichte zorg voor de hele sector

Op uitnodiging van minister De Jonge van VWS presenteerden in mei 2019 ruim 50 zorgorganisaties uit de gehandicaptensector hun voorstel voor meer persoonsgerichte zorg op het landelijke congres Volwaardig leven. Hieruit werd

<sup>1</sup>. Peildatum van deze eindrapportage is 31 augustus 2021



Het lijkt allemaal heel gewoon. Wonen in een gewoon huis, in een gewone wijk. Maar voor mensen met lvb en bijkomende problemen is het heel bijzonder om zo gewoon te leven.

een selectie gemaakt van zorgaanbieders voor deelname aan Begeleiding à la carte. Gedurende 2 jaar werkten 40 zorgaanbieders in 36 vernieuwingstrajecten aan hun vernieuwing van persoonsgerichte zorg. Dit gebeurde in nauwe afstemming met cliënt, familie en naasten en onder begeleiding van een coach. Binnen Begeleiding à la carte heeft ieder vernieuwingstraject op een eigen wijze kleur gegeven aan persoonsgerichte zorg. Dit heeft geleid tot nieuwe stappen in de zorgorganisaties. En het heeft een rijk palet opgeleverd aan inspirerende voorbeelden, kennis en tools voor de hele sector. Deze hebben we ondergebracht in vier inhoudelijke thema's die aansluiten op de onderwerpen in de kwaliteitsrapporten van zorgorganisaties uit de gehandicaptensector.

In september 2021 hebben de deelnemende zorgaanbieders in samenwerking met Vilans hun kennisproducten afgerond. Deze delen we

met de hele gehandicaptensector via het Kennisplein Gehandicaptensector. Geïnteresseerden kunnen daarbij contact opnemen met de contactpersoon die in ieder kennisproduct staat. Zie Bijlage 1 voor het volledige overzicht van alle opbrengsten (inspirerende praktijkverhalen en kennisproducten).

## 1.2 Leeswijzer

In **Hoofdstuk 2** delen we de belangrijkste overkoepelende lessen uit Begeleiding à la carte samen met de aanbevelingen voor de toekomst.

In **Hoofdstuk 3** beschrijven we de belangrijkste opbrengsten van Begeleiding à la carte per doelstelling.

In **Hoofdstuk 4** illustreren we aan de hand van een aantal van de vernieuwingstrajecten en opgeleverde kennisproducten aan welke vernieuwingen van persoonsgerichte zorg de deelnemende zorgorganisaties in Begeleiding à la carte hebben gewerkt. We vertellen wat cliënten en naasten van de vernieuwingen vinden, en geven aan wat het (potentieel) bereik is van deze vernieuwingen.

In **Hoofdstuk 5** gaan we in op het proces van vernieuwing van persoonsgerichte zorg. We laten zien welke processtappen de deelnemers in de trajecten hebben gezet en we beschrijven welke factoren geholpen hebben in het proces. Tot slot blikken we vooruit door samen te vatten hoeveel vertrouwen deelnemers hebben in het vervolg van hun vernieuwingstraject na Begeleiding à la carte, en wat daarvoor nodig is.

In **Hoofdstuk 6** laten we zien op welke manier de deelnemende organisaties van Begeleiding à la carte van elkaar hebben geleerd, kennis hebben gedeeld en elkaar hebben geïnspireerd en hoe de inspiratie en ontwikkelde kennis(producten) zijn gedeeld met de hele sector met het bijbehorende bereik.





A young man and a woman are in a garden, smiling and holding a very large, mature cabbage. The man is on the left, wearing a red and white striped shirt. The woman is on the right, wearing a white tank top and blue overalls. They are standing in front of a wooden fence and lush green foliage. A wheelbarrow is visible on the left, and a yellow watering can is on the right.

## HOOFDSTUK 2: LESSEN EN AANBEVELINGEN





*‘Denk over vernieuwing als een beweging waar mensen samen aan bouwen. Zo’n beweging heeft geen exclusieve eigenaar, noch een duidelijk begin- of eindpunt. Het gaat niet over de vraag “hoe borgen we innovatie” maar eerder over “hoe kunnen mensen bouwen aan een beweging, die de innovatie verder brengt en op meer plekken doet leven”*

*- Verdonschot (2020) -*

## HOOFDSTUK 2: LESSEN EN AANBEVELINGEN

Begeleiding à la carte heeft de beweging naar meer passende en toekomstbestendige persoonsgerichte zorg versterkt. Meer dan 35 organisaties voor gehandicaptenzorg zijn begeleid door een coach en hebben van en met elkaar geleerd door te werken aan hun eigen vernieuwing. Zorgorganisaties zijn vanuit Begeleiding à la carte aangemoedigd en geholpen in het verspreiden van alle praktijkervaringen en kennis. Op deze manier bieden wij de hele sector inspiratie en handvatten om zelf ook aan de slag te gaan met vernieuwende ideeën voor persoonsgerichte zorg.

### Het voortzetten van een beweging

In dit hoofdstuk delen we de zes belangrijkste lessen uit Begeleiding à la carte. Deze lessen gelden voor nieuwe initiatieven in vernieuwende persoonsgerichte zorg en voor het voortzetten van de beweging die binnen Begeleiding à la carte is versterkt door alle deelnemende organisaties voor gehandicaptenzorg, het ministerie van VWS en Vilans. Een passende theorie voor de werkwijze van Begeleiding à la carte staat in het artikel van Verdonschot (2020) dat gaat over het denken over vernieuwing als een beweging waar mensen samen aan bouwen. Het roept ook op om de beweging voort te zetten. Met onderstaande lessen en aanbevelingen willen we een bijdrage leveren aan het verder verbreden en verdiepen van de beweging van persoonsgerichte zorg in de gehandicaptenzorg.

## Les 1: gelijkwaardige en wederkerige interactie is niet vanzelfsprekend

Persoonsgerichte zorg begint met een gelijkwaardige en wederkerige interactie tussen zorgprofessionals, mensen met een beperking en hun naasten. Niet invullen voor de ander, maar echt goed kijken en luisteren, en voortdurend afstemmen op de ander en op de eigen normen en waarden en het handelingskader. Uit Begeleiding à la carte blijkt dat professionals dit niet vanzelf doen. Tijd, oefening en reflectie op het voeren van een persoonsgericht gesprek zijn dan ook belangrijke voorwaarden. Te vaak wordt er nog te veel gefocust op de oplossing. Maar echt begrijpen wat de ander nodig heeft, wil nog niet zeggen dat dit ook altijd kan. Soms is het proces van samen zoeken naar een oplossing op een gelijkwaardige manier belangrijker dan het vinden van de oplossing zelf. Dit vraagt om lef om het proces samen aan te gaan, te gaan doen en de moed om fouten te maken en daar weer van te leren. Omdat ieder persoon uniek is, is dit een voortdurend leerproces. Binnen zorgorganisaties is hiervoor een veilig leerklimaat nodig en tijd voor gezamenlijke reflectie en binnen de opleiding van toekomstige zorgprofessionals is aandacht voor deze vaardigheden nodig. Ervaringsleren is daarbij een krachtige vorm die ingezet kan worden om beter te begrijpen wat de beleavingswereld van de ander is. Deze vorm hebben we in Begeleiding à la carte verder ontwikkeld.

## Les 2: het werkt goed om altijd persoonsgericht cliënten en naasten te betrekken

Zoals het bieden van persoonsgerichte zorg in de dagelijkse praktijk niet zonder de persoon en de naasten zelf kan, zo kan het organisatie-breed en sector-breed vernieuwen van persoonsgerichte zorg ook niet zonder de mensen om wie het gaat. Deelnemers van Begeleiding à la carte werden vanaf het begin gestimuleerd om cliënten en naasten in hun vernieuwingstrajecten te betrekken, vaak met hulp van de Vilans-coach. Iedereen ervaarde hiervan de meerwaarde voor het proces, ook de cliënten en naasten zelf.

Goede betrokkenheid betekent niet dat je de cliënten en naasten zo intensief mogelijk moet betrekken. De beste manier van samenwerken is persoonsgericht. Dit door samen te zoeken naar de manier van betrokkenheid die het best past bij de cliënt of naaste en het traject. Het is belangrijk om daarbij niet in te vullen voor de ander wat hij wel of niet aankan en samen te ontdekken wat werkt. Welke manier van samenwerking een organisatie ook kiest, het is belangrijk om iedereen goed te blijven informeren. Over de voortgang van het vernieuwingstraject, over wat er van alle betrokkenen wordt verwacht en waar je gezamenlijk naartoe werkt.

## Les 3: vernieuwing vraagt om een bewuste keuze en investering

Vernieuwen gaat niet vanzelf en vraagt om tijd, geld en aandacht. Dat betekent dat zorgorganisaties moeten kiezen in welke vernieuwing zij investeren. Dit zodat medewerkers gemotiveerd blijven en vertrouwen houden om de beweging van vernieuwing vol te houden. We zien in Begeleiding à la carte een aantal factoren die de kans van slagen van een vernieuwingstraject vergroten. Een aantal hiervan kan voor aanvang van een vernieuwingstraject al getoetst of meegenomen worden door het bestuur en management van een zorgorganisatie en zodoende helpen bij het maken van een keuze. Andere factoren hebben vooral invloed op de aanpak bij de start van een vernieuwingstraject. De factoren hebben we vertaald in onderstaande zeven adviezen. Zo is het belangrijk dat:

1. Een vernieuwing aansluit bij de behoeften van cliënten en naasten.
2. Een vernieuwing past bij een visie en goed ingebed is in de organisatie.
3. Het vraagstuk achter de oplossing helder is. Pas als de vraag helder is, kan een organisatie beoordelen of de vernieuwing de best passende oplossing is.
4. De vernieuwing volgt op wat er al gebeurt in de praktijk en aansluit bij waar de motivatie en energie van mensen zit.
5. Zorgorganisaties op werkbezoek gaan bij andere organisaties die al verder



zijn om te leren van hun aanpak.

6. Organisaties bestaand onderzoek benutten als onderbouwing of zelf onderzoek doen.
7. Er goed gekeken wordt welke randvoorwaarden nodig zijn en of deze te realiseren zijn. Denk hierbij aan tijd, geld en deskundige mensen.

#### Les 4: het is belangrijk dat praktijk en systeempartijen samen optrekken

Persoonsgerichte zorg vraagt per definitie om maatwerk, en dat betekent op zoek gaan naar de flexibiliteit binnen regels en kaders. Wat is daarbinnen al mogelijk? En wat moet er anders in de toekomst? Persoonsgerichte zorg kan alleen maar echt toekomstbestendig worden als alle partijen samen naar mogelijkheden zoeken. En ook dit begint, net als bij persoonsgerichte zorg, door de dialoog aan te gaan en samen op te trekken. Binnen Begeleiding à la carte was er relatief weinig directe samenwerking tussen praktijk en systeempartijen. Waar het wel gebeurde was dit soms even zoeken, maar leverde het vruchtbare samenwerkingen op met concrete resultaten voor de vernieuwing, zoals een innovatieregeling of een verkenning van hoe de huidige bekostiging kan worden ingezet. Andersom zien we dat de systeempartijen door deze vragen uit de praktijk gevoed werden en meer gevoel kregen bij wat er speelt bij de uitvoering van het beleid. Denk hierbij aan knelpunten en kansen.

#### Les 5: persoonsgericht werken maakt het werken in de gehandicaptensector aantrekkelijker

Het boeien, binden en benutten van vakkundige medewerkers in de gehandicaptenzorg is een groot vraagstuk. Persoonsgerichte zorg lost dat probleem niet op. Sterker nog, we leren uit Begeleiding à la carte dat voor persoonsgerichte zorg die vakkundige zorgprofessionals juist hard nodig zijn. Wat we wel zien is dat het bijdragen aan het leven van mensen met een beperking voor de deelnemende zorgprofessionals dé motivatie was om

te werken aan het vernieuwingstraject en om door te gaan bij tegenslagen.

Onderzoek naar de samenhang tussen het bieden van persoonsgerichte zorg, het werkplezier en het arbeidsvraagstuk levert mogelijk waardevolle inzichten op voor het nog meer toekomstbestendig maken van persoonsgerichte zorg aan mensen met een beperking.

#### Les 6: delen van ervaringen zorgt voor trotse professionals!

We zien dat de sector niet gewend is om het podium te pakken. 'Het is niet bijzonder wat wij doen, we doen dit gewoon zo', hebben we bijvoorbeeld terug gehoord in de monitorgesprekken. De zorgprofessionals in de gehandicaptenzorg zijn bescheiden en zich nog niet volledig bewust van de vernieuwing in persoonsgerichte zorg die zij teweeg brengen. Om de nieuwe werkwijzen te kunnen delen moesten deelnemers hun werkwijze helder kunnen samenvatten en het belang ervan kunnen uitleggen. Het delen van kennis stimuleerde hen om de eigen werkwijze aan te scherpen en zorgde voor herkenning en verbinding. 'Hé wij zijn niet de enige die met dit vraagstuk worstelen!' En voor trots: 'Kijk zo doen wij dat!' en voor inspiratie en nieuwsgierigheid: 'Dat willen wij ook!'. Initiatieven zoals de Twinkel-campagne creëren een laagdrempelig podium waarop zorgorganisaties hun vernieuwingen op een heldere en aantrekkelijke manier kunnen presenteren. Dit versterkt de kennisuitwisseling in de sector, laat de sector twinkelen en is een vliegwiel voor vernieuwing.





## **HOOFDSTUK 3: BELANGRIJKSTE OPBRENGSTEN**



## HOOFDSTUK 3: BELANGRIJKSTE OPBRENGSTEN

In het vernieuwingstraject Begeleiding à la carte werkten het ministerie van VWS, Vilans en een deel van de gehandicaptensector gedurende twee jaar samen aan de volgende vier doelstellingen:

1. Deelnemende zorgaanbieders dragen met hun eigentijdse oplossingen bij aan persoonsgerichte zorg.
2. Zorgprofessionals zijn geïnspireerd en hebben de benodigde kennis en handvatten om meer persoonsgerichte zorg te bieden, nu en in de toekomst.
3. Er is een betere wisselwerking binnen de praktijk en tussen praktijk en landelijk beleid.
4. Bestuurders en beleidsmedewerkers weten wat er moet veranderen om tot meer persoonsgerichte zorg te komen.

Per doelstelling zijn bij aanvang van het vernieuwingstraject bepaald welke stappen er tijdens het tweejarige vernieuwingstraject tenminste zouden moeten worden gezet om een beweging van vernieuwing van persoonsgerichte zorg te versterken. Deze stappen zijn vertaald naar indicatoren die we tijdens en na afloop van Begeleiding à la carte hebben gemeten (zie Bijlage 2 voor een overzicht van het proces van monitoring). De uitkomsten (indicatoren) vormen de basis van deze eindrapportage. Hieronder staat per doelstelling de belangrijkste uitkomsten beschreven. Omdat er veel samenhang is tussen de indicatoren van doelstelling twee en drie hebben we deze gebundeld.

### 3.1 Opbrengsten in vogelvlucht

#### 1. Deelnemende zorgaanbieders dragen met hun eigentijdse oplossingen bij aan persoonsgerichte zorg.

Vanuit 40 zorgorganisaties werkten in totaal 385 personen in 36 vernieuwingstrajecten aan hun eigen vernieuwing van persoonsgerichte zorg. Twee vernieuwingstrajecten beëindigden hun deelname na het eerste jaar (en maakten geen kennisproduct). De andere 34 trajecten werkten gedurende de gehele looptijd van Begeleiding à la carte aan hun vernieuwing en deelden hun inzichten en kennisproducten. [>> Lees meer](#)

Alle 34 trajecten betrokken cliënten en/of naasten bij hun vernieuwingstraject, elk op hun eigen manier. Deze samenwerking had een meerwaarde voor het project en voor de cliënten en naasten. [>> Lees meer](#)

Tijdens Begeleiding à la carte werkten de deelnemers in hun trajecten in verschillende procesfasen (gebaseerd op de Plan-Do-Act-Check-cyclus). In de loop van het vernieuwingstraject was er bij steeds meer trajecten sprake van activiteiten in de fasen 'uitproberen' en 'verankeren'. Meer dan de helft van de trajecten zat aan het eind van Begeleiding à la carte tenminste één fase verder dan waar ze 1.5 jaar daarvoor zaten. [>> Lees meer](#)

Cliënten en naasten beoordelen de vernieuwingen overwegend positief.



Clënten waarderen dat de vernieuwingen bijdragen aan echte aandacht, meer gelijkwaardigheid en eigen regie voor cliënten. Naasten zien dat vernieuwingen bijdragen aan zelfvertrouwen, eigen regie en welbevinden van cliënten, en aan een verandering in kijken en handelen van professionals. [>> Lees meer](#)

Naar schatting profiteren op dit moment al meer dan 1800 cliënten, meer dan 500 naasten en meer dan 5700 professionals van de vernieuwingen. De projectleiders schatten in dat over 5 jaar meer dan 5700 cliënten, meer dan 2400 naasten en meer dan 7900 professionals profiteren. [>> Lees meer](#)

De deelnemers deelden hun inzichten en kennis in meer dan 80 inspirerende praktijkverhalen en meer dan 40 kennisproducten (in de vorm van artikelen, how-to's, draaiboeken, factsheets, podcasts, vlogs en video's).

[>> Kijk hier voor een overzicht van alle opbrengsten](#)

Het vertrouwen in de toekomst van de vernieuwingen is hoog, projectleiders verwachten dat na Begeleiding à la carte de ontwikkelde vernieuwing ingezet gaat worden óf de vernieuwingsbeweging doorgaat. [>> Lees meer](#)

**2. Zorgprofessionals zijn geïnspireerd en hebben de benodigde kennis en handvatten om meer persoonsgerichte zorg te bieden, nu en in de toekomst.**

**&**

**3. Er is een betere wisselwerking binnen de praktijk en tussen praktijk en landelijk beleid.**

Deelnemers kwamen bijeen in lerende netwerken rondom de vier inhoudelijke thema's: Familiebetrokkenheid, Zeggenschap & Dialoog (2 groepen), Meedoen & Activering (2 groepen) en Vakmanschap & Trots. Ook bezochten zij elkaar in

werkbezoeken. Vanwege Covid-19 vond een groot deel van de bijeenkomsten en werkbezoeken digitaal plaats. [>> Lees meer](#)

Deelnemers ervoeren dat het samen reflecteren en zoeken met de partners in hun lerend netwerk hun eigen vernieuwingsproces stimuleert. Daarnaast was het voor de deelnemers fijn om herkenning te krijgen en te weten dat ze niet de enige zijn die met vraagstukken worstelen. [>> Lees meer](#)

Gedurende Begeleiding à la carte werd op initiatief van enkele deelnemers een extra netwerk gevormd voor kleine zorgorganisaties. Zij deelden en agendeerden knelpunten waar kleine zorgorganisaties tegenaan lopen. Dit heeft geleid tot overleg met systeempartijen en er is de wederzijdse wens om de verbinding tussen praktijk en beleid te continueren en te versterken.

[>> Lees meer](#)

Een deel van de deelnemers heeft de intentie om na afloop van Begeleiding à la carte in contact te blijven. Er zijn afspraken gemaakt om alsnog op live werkbezoek te gaan, de drempel om contact met elkaar op te nemen is verlaagd, en digitale groepen (onder andere LinkedIn) die ontstaan zijn tijdens Begeleiding à la carte blijven bestaan. [>> Lees meer](#)

We organiseerden twee keer een week met vijf verschillende inspiratiesessies voor deelnemers van Begeleiding à la carte. De onderwerpen kwamen voort uit behoeften van de deelnemende organisaties en werden gegeven door mensen uit de organisaties zelf, medewerkers van Vilans en experts van buiten. Zo kwam het thema 'Samenwerken met cliënten en naasten binnen een traject' in beide weken aan bod. [>> Lees meer](#)

We organiseerden in totaal vijf bijeenkomsten (specials) voor de hele

gehandicaptensector waarin een bepaald thema centraal stond. Er was een special over nachtzorg (één live bijeenkomst en één digitale bijeenkomst), een special over ervaringsleren (drie digitale symposia), en een special Veranderkunde (digitaal). Bij elkaar trokken deze specials bijna duizend deelnemers. [>> Kijk hier voor een overzicht van alle specials](#)

Er is in een aantal vernieuwingstrajecten samengewerkt met onder andere zorgkantoren en de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa). Het was voor deelnemers fijn om te ervaren dat deze samenwerking kansrijk is. Bovendien heeft de samenwerking geleid tot continuering van een aantal trajecten. [>> Lees meer](#)

De opbrengsten van Begeleiding à la carte (inspirerende praktijkverhalen en kennisproducten) op het Kennisplein Gehandicaptensector hebben bijna zestigduizend online bezoeken gegenereerd. In het eerste kwartaal van het vernieuwingstraject (september t/m november 2019) waren er ruim 1.000 bezoekers, en in het laatste kwartaal (juli 2021 t/m eind augustus 2021) waren het er ruim 10.000.<sup>2</sup> [>> Lees meer](#)

De acht Twinkels (onderdeel van inspiratiecampagne op sociale media over de vernieuwingen in persoonsgerichte zorg) zijn op dit moment, halverwege de Twinkel-campagne, bijna anderhalf miljoen keer bekeken. In het najaar worden nog acht Twinkels gedeeld. We verwachten dat alle Twinkels samen aan het eind van het jaar drie miljoen keer zijn bekeken. [>> Lees meer](#)

#### 4. Bestuurders en beleidsmedewerkers weten wat er moet veranderen om tot meer persoonsgerichte zorg te komen.

In 31 van de 34 (91%) vernieuwingstrajecten waren bestuurders bij de vernieuwing betrokken. In kleine organisaties waren zij onderdeel van het

projectteam, in grotere organisaties vervulden zij bijvoorbeeld de rol van ambassadeur. [>> Lees meer](#)

Bestuurders en managers konden in de trajecten van grote invloed zijn. Bestuurders waren belangrijk in het koppelen van trajecten aan bijvoorbeeld de visie van de organisatie, andere lopende trajecten of bestaande structuren (zoals kwaliteitsrapporten en zorgplansystemen). Managers waren belangrijk in het creëren van randvoorwaarden en het creëren van mandaat, als zij stabiel betrokken waren bij trajecten. [>> Lees meer](#)

Samen met andere deelnemers namen twintig bestuurders deel aan de vierde bijeenkomst van de lerende netwerken over samenwerken aan persoonsgerichte zorg van de toekomst. [>> Kijk hier voor een overzicht van alle bijeenkomsten van de lerende netwerken](#)

Tijdens de Special Veranderkunde was er een subsessie met drie bestuurders vanuit Begeleiding à la carte waarin zij ieder hun visie op vernieuwen en hun rol als bestuurder deelden. [>> Kijk hier voor een overzicht van alle specials](#)


In samenwerking met Skipr en Zorgvisie werden er twee podcasts met bestuurders van deelnemende organisaties aan Begeleiding à la carte opgenomen. Uit hun verhalen blijkt dat bestuurders onderdeel zijn van de vernieuwing. [>> Kijk hier voor een overzicht van alle opbrengsten](#)

Er zijn 10 artikelen gedeeld op Vilans.nl voor bestuurders. Deze artikelen zijn samen bijna 10.000 keer bekeken.

---

2. In 2022 zal er een Nabeschouwing van Begeleiding à la carte worden gemaakt waarin ook het uiteindelijke online bereik (Kennisplein Gehandicaptensector en Twinkels) zal worden vermeld.



A photograph of two women sitting at a table, looking at a laptop. The woman on the left has long red hair, wears glasses, and a black top with a purple lace scarf. She is pointing at the laptop screen. The woman on the right has blonde hair and is wearing a white fuzzy sweater. They are both smiling. The background is a blurred indoor setting with a window showing greenery.

## **HOOFDSTUK 4: VERNIEUWING VAN PERSOONSGERICHTE ZORG**

## HOOFDSTUK 4: VERNIEUWING VAN PERSOONSGERICHTE ZORG

Binnen Begeleiding à la carte hebben vernieuwingstrajecten geleid tot een palet aan kennis in de vorm van inspirerende verhalen en kennisproducten. Deze hebben wij op het Kennisplein Gehandicaptensector ondergebracht in vier thema's (in lijn met de vier thema's van de lerende netwerken: zie Hoofdstuk 5). In dit hoofdstuk illustreren we met een aantal vernieuwingstrajecten de vernieuwing van persoonsgerichte zorg per thema. Daarnaast beschrijven we een aantal kennisproducten (voor een volledig overzicht zie Bijlage 1). Daarna vertellen we wat cliënten en naasten hiervan vinden en geven we aan wat het (potentiële) bereik is van deze vernieuwingen.

### 4.1 Vernieuwingen per thema

#### Familiebetrokkenheid

Ondersteuning aan mensen met een beperking wordt gegeven door het eigen sociale netwerk en door gespecialiseerde hulpverleners, zoals medewerkers in de gehandicaptenzorg. Familieleden zijn vaak de meest continue factor en brengen unieke ervaring en kennis mee. Het is dan ook belangrijk om hun perspectief goed mee te nemen.

#### Ouders voor Ouders door ASVZ

ASVZ richtte zich in hun vernieuwingstraject Ouders voor Ouders volledig op ouders. Dit is een initiatief waarbij ouders en verwanten bij elkaar terecht kunnen voor een luisterend oor. Het begon met een idee van een moeder

van een bewoner. Na twee jaar heeft Ouders voor Ouders nu een volwaardige status binnen ASVZ. De ervaringen laten zien hoe belangrijk het is voor naasten om zorgen, angsten en positieve ervaringen te kunnen delen met mensen die hetzelfde ervaren. De gesprekken geven nieuwe inzichten waar de begeleiding weer op kan inspelen. Dit draagt ook bij aan een betere relatie tussen naasten en zorgmedewerkers. ASVZ heeft een draaiboek ontwikkeld, waarin beschreven staat hoe je als nieuwe locatie of zorgorganisatie ook een pool van naasten op kunt richten.

#### Cultuursensitief werken door Cordaan

Mensen met een migratieachtergrond kiezen er vanuit hun cultuur of religie veel vaker voor om zelf voor hun familielid met een beperking te blijven zorgen. Ook voor hun kinderen als die al volwassen zijn. Dit maakt de kans op overbelasting groter. Daarom is het belangrijk om begeleiding op maat aan hen te bieden.





Cordaan zette het cultuursensitief werken op de kaart en werkte gedurende Begeleiding à la carte aan het concretiseren van hun werkwijze en de inzet van de intercultureel consulent. Cordaan maakte de vlog-reeks: 'Aisha weet raad'. In deze vlogs bespreekt intercultureel consulent Aisha vraagstukken en handelingsperspectieven met betrekking tot het samenwerken met naasten met een migratieachtergrond. De tips zijn bedoeld voor zorgmedewerkers.

### Voorbeelden van kennisproducten (Familiebetrokkenheid):

- [Draaiboek](#) voor het maken van een pool van naasten, net zoals Ouders voor Ouders (ASVZ).
- [Vlog-reeks](#) Aisha weet raad over samenwerken met naasten met een migratieachtergrond (Cordaan).
- [Video](#) Samen op weg, over samen met gezinnen werken aan de ontwikkeling van sociaal gewaardeerde rollen van hun familielid (Pameijer).
- [Overzichtsartikel](#) 'Samenwerken met familie: Veertien inzichten en tips'.

### Zeggenschap & Dialoog

**Voor een goede kwaliteit van bestaan is zeggenschap over het eigen leven en zelf keuzes kunnen maken essentieel. Die keuzes kunnen gaan over dagelijkse dingen, zoals lekker eten en sporten. Zeggenschap over het eigen leven is alleen niet altijd vanzelfsprekend voor mensen met een beperking. En dat terwijl ieder persoon met een beperking, net als ieder ander, zijn eigen wensen en behoeftes heeft. Persoonsgerichte zorg is dan ook zorg die afgestemd is op de individuele wensen, behoeften en persoonlijke doelen. Daarnaast is het belangrijk dat mensen die**

**ondersteuning nodig hebben, ook zeggenschap hebben over de manier waarop zij die ondersteuning krijgen. Dit vraagt onder andere om een goede dialoogvoering van professionals zodat zij goed kunnen (h)erkennen wat mensen met een beperking aan wensen en behoeften hebben.**

### Ervaringsverhalen voor kwaliteit door Vanboeijen

Vanboeijen focuste in hun vernieuwingstraject op ervaringsverhalen van bewoners als uitgangspunt voor het verbeteren van kwaliteit van zorg. In de dubbele driehoek (client, verwant, begeleider, behandelaar en manager) organiseren zij reflectiesessies, waar het bespreken van ervaringen centraal staat die met een dagboekje worden opgehaald. Cliënten konden daarbij hun ervaringen noteren in een voor hen speciaal ontwikkelde versie. De ervaringen worden gekoppeld aan de kwaliteitsdomeinen van Shalock (zie ook Kwaliteitskader Gehandicaptensector; Coolen, 2017). Vanuit de opgedane inzichten worden professionals gestimuleerd na te denken hoe zij het beste in bepaalde situaties kunnen handelen. In een podcast deelde Vanboeijen hun ervaringen met het werken met ervaringsverhalen. Zij vertelden hoe belangrijk en hoe lastig het is om echt naar elkaar te luisteren en niet in te vullen voor de ander. En wat ervaringen kunnen betekenen voor persoonsgerichte kwaliteit van zorg.

### IKKOOKKRATJE van Middin

De leden van de cliëntenraad van Middin hoorden dat cliënten niet zo tevreden over de maaltijden waren. Zij gingen bij zeventien locaties op bezoek en aten mee om zo te horen wat cliënten graag willen. Twee belangrijke wensen waren 'zelf kunnen kiezen wat je eet' en 'zelf koken'. Zo ontstond het idee van het IKKOOKKRATJE dat kant en klare ingrediënten voor een maaltijd bevat. Ook zit er een recept met een stappenplan bij en een link naar een instructiefilmpje met makkelijke uitleg. Cliënten vinden het fijn dat ze gezond eten en dat ze leren om zelf een maaltijd te maken. Middin heeft een menukaart gemaakt waarin

beschreven staat hoe je als nieuwe locatie of zorgorganisatie ook aan de slag kunt met een IKKOOKKRATJE.

### Mijn eigen plan door Triade Vitree

Bij Triade Vitree wilden ze een digitaal planbord dat ze zelf konden inrichten. Ze kozen voor MijnEigenPlan. In een projectgroep van begeleiders, cliënten, een kwaliteitsmedewerker en projectleider brachten ze de behoeften en wensen van iedereen in kaart. En zo werd het planbord ingericht. Cliënten en begeleiders hebben gemerkt dat de cliënten zelfstandiger zijn. Ze kunnen zichzelf bijvoorbeeld aanmelden voor een activiteit of voor het eten. Onverwacht zorgt het bord ook voor meer samenhang in de groep; als de foto's van het laatste uitje op het bord staan, staan de cliënten bij het bord na te praten. Daarnaast levert het digitale bord een tijdsbesparing van een half uur per week per medewerker op. Met een factsheet en een bundeling van de ervaringen van de bewoners laat Triade Vitree andere organisaties zien wat de meerwaarde is van een digitaal planbord en of het ook iets voor hen is.



### Voorbeelden van kennisproducten (Zeggenschap & Dialoog)

- [Dagboekje](#) om verhalen en ervaringen op te halen, plus een cliëntversie (Vanboeijen).
- [Het menu](#) om cliënten (zelfstandig) gezond te laten koken in jouw organisatie (Middin).
- [Een vlog](#), een gebruikersonderzoek en een factsheet over de inzet van digitale informatieborden in Mijn eigen plan (Triade Vitree).
- [Gesprekstoel](#) Wat is er? om als begeleider stap voor stap in gesprek te gaan met een cliënt die ergens mee zit of stress ervaart. De gesprekstoel is ook te gebruiken met of door naasten.
- [Overzichtsartikel](#) '8 kenmerken die cliënten belangrijk vinden in jouw begeleiding'.

### Meedoen & Activeren

Mensen met een beperking willen meedoen in de samenleving en erbij horen. Zij willen dezelfde dingen doen als mensen zonder beperking. Bijvoorbeeld zelf beslissen waar ze wonen en hoe ze hun dag(besteding) invullen. Ook willen zij toegang tot activiteiten die in de buurt georganiseerd worden.

### Woonvormen uitproberen door Prinsenstichting, Ophovenerhof en ORO

Een aantal zorgorganisaties heeft in hun vernieuwingstraject stappen gezet om nieuwe manieren van wonen te realiseren. Flexibele woonvormen die aansluiten bij de behoefte van de client of de naaste op dat moment.



Door Flexwonen te bieden wil Prinsenstichting de overgang van thuis naar wonen bij een instelling soepeler laten verlopen voor mensen met een beperking. Zo kunnen nieuwe bewoners én hun naasten langere tijd wennen. En door een deel van de zorg uit handen te kunnen geven houden naasten de zorg beter vol. Prinsenstichting kwam in dit vernieuwingstraject verschillende uitdagingen tegen. Denk aan de benodigde woonruimte, planning, persoonlijke afstemming en financiering, onder andere voor de casemanager (zie ook Hoofdstuk 6). Zij ontwikkelden een handreiking waarin in stappen beschreven staat hoe Flexwonen werkt en hoe je als zorgorganisatie hier ook mee aan de slag kunt gaan.

Het werkt goed als jongeren met een beperking alleen wonen kunnen uitproberen en begeleiding hebben om op terug te vallen. Dit omdat de overgang van bij je ouders wonen naar zelfstandig wonen een grote stap is. Ophovenerhof ontwikkelde daarom een plan met Tiny Houses op het terrein van de zorginstelling waar jongeren kunnen uitproberen wat ze aankunnen. Zij maakten een draaiboek waarin de activiteiten beschreven staan om aan de slag te gaan met Tiny Houses. In het project Op Kamers van ORO ervaren jongeren hoe het is om op kamers te wonen en huisgenoten te hebben. Zij hebben daar een maatje (begeleider) om op terug te vallen. ORO beschreef de aanpak van Op Kamers aan de hand van verhalen van bewoners, begeleiders en naasten.

### Deelnemen aan de samenleving door Stichting BONT, Het Houvast en Pameijer

De gewone wereld mogelijk maken voor mensen met een verstandelijke beperking. Dat is waar Stichting BONT, het Houvast en Buurtcirkel van Pameijer zich hard voor maken. Stichting BONT maakt het mogelijk dat jongeren activiteiten ondernemen die andere jongeren ook willen. Samen met leeftijdgenoten, met en zonder beperking. In een podcast vertelden zij over de

BONT-manier en gingen zij in gesprek over maatwerk, hokjesdenken en waarom begeleiders er in de rij staan om er te mogen werken.

Bij Het Houvast wonen de bewoners 'gewoon' in de wijk. De cliënten geven zelf aan welke ondersteuningsbehoeften zij hebben. Hun begeleiders komen op visite, bieden een luisterend oor, of helpen met de boodschappen. Het Houvast maakte een video waarin ze vertellen over de Houvast-aanpak. Met deze aanpak kunnen mensen met een lvb en een hogere zorgzwaarte begeleiding ontvangen op hun eigen plek in de maatschappij.

Pameijer werkte aan het concept Buurtcirkel voor mensen met een verstandelijke beperking. Een groep van negen tot twaalf cliënten woont in dezelfde wijk, onderneemt gezamenlijke activiteiten en wordt daarbij ondersteund door een coach en vrijwilliger. Samen werken ze aan zelfvertrouwen, meer zelfstandigheid, (meer) eigen regie en het opbouwen van een steunend netwerk. In de buurtkrant van Buurtcirkel lees je de uitgangspunten en succesfactoren van het concept.



### Dagbesteding door De Berkelhof en De Parabool

Een rustige dagbesteding is essentieel voor mensen met ernstige meervoudige beperkingen. Maar hoe vaak wordt zo'n dag niet onderbroken voor een behandeling van een fysiotherapeut, logopedist of verpleegkundige? De Berkelhof koos er daarom voor om medewerkers speciaal op te leiden om bepaalde zorghandelingen zelf uit te voeren. 'Eén paar handen per cliënt' is het streven. Eén klein betrokken team rondom de cliënt die, net als de ouders, het kind heel goed kennen en de signalen weten te lezen. Dit helpt ook bij het bewaken van de kwaliteit van de communicatie. De Berkelhof beschreef hun werkwijze met een uitgebreid stappenplan.

De oudere bewoners van de Parabool verblijven door hun leeftijd steeds vaker thuis. De activiteiten buitenshuis sloten niet meer goed bij hen aan. De Parabool zocht daarom naar een betere daginvulling met het project 'Zin in mijn dag'. Dit door het aanbieden van uitprobeermogelijkheden. Bewoners kunnen zo spelenderwijs nieuwe activiteiten ontdekken. Dit werkt beter dan mensen te vragen want dat weten zij immers niet meteen. De Parabool deelden hun inzichten in een film en stelde reflectievragen op. Hiermee nodigt de Parabool anderen uit om het gesprek aan te gaan.

### Voorbeelden van kennisproducten (Meedoen & Activering):

- [Handreiking](#) waarin in stappen wordt beschreven hoe Flexwonen werkt. (Prinsenstichting)
- [Draaiboek](#) 'Tiny Houses'; wat komt er allemaal kijken bij de bouw, voor wie zijn Tiny Houses geschikt en hoe organiseer je de begeleiding. (Ophovenerhof)
- [Podcast](#) (in samenwerking met Skipr en Zorgvisie) over hoe Tiny Houses uitkomst bieden voor persoonsgerichte zorg. (Prinsenstichting en Ophovenerhof)
- [Aanpak](#) van 'Op Kamers' aan de hand van de verhalen van bewoners, begeleiders en naasten. (ORO)
- [Podcast](#) (in samenwerking met Klik) over de werkwijze van Stichting BONT, waar het draait om gewoon samen leuke dingen doen. (Stichting BONT)
- [Film](#) waarin duidelijk wordt hoe bewoners van Het Houvast in de wijk leven en wat de rol van de begeleider is. (Het Houvast)
- [Buurtkrant](#) met de uitgangspunten en succesfactoren van Buurtcirkel. (Pameijer)
- [Stappenplan](#) voor de werkwijze van 'Eén paar handen'. (De Berkelhof)
- [Overzichtsartikel](#) '5 tips om cliënten manieren van wonen uit te laten proberen'.



## Vakmanschap & Trots

**Medewerkers zijn van grote waarde om goede, persoonsgerichte ondersteuning aan mensen met een beperking te kunnen bieden. Het is daarom belangrijk aandacht te besteden aan medewerkers die blijven leren en reflecteren, trots zijn op hun vak en plezier in het werk ervaren. Een aantal trajecten van Begeleiding à la carte richtten zich specifiek op het vakmanschap van zorgmedewerkers. Maar ook vanuit de andere thema's kwamen waardevolle tips over vakmanschap naar voren. Persoonsgerichte zorg vindt immers altijd plaats in relatie tussen de professional en de cliënt.**

### Voortdurend leren met elkaar door Ons Tweede Thuis

Persoonsgerichte zorg vraagt om doorlopende afstemming tussen cliënt, begeleider en verwant/vertegenwoordiger en om voortdurend leren van en met elkaar. Dat is een van de uitgangspunten bij het project Goed Werk van Ons Tweede Thuis. Bij leren en ontwikkelen denken we vaak aan een training of cursus. Ons Tweede Thuis onderzocht in hun vernieuwingstraject hoe leren er nog meer uit kan zien. Dat leidde onder meer tot het boekje 'Vitamine D', waarbij D staat voor de driehoek van cliënten, verwanten en begeleiders. Vitamine D helpt door prikkelende en creatieve opdrachten om elkaars perspectief op een nieuwe en leuke manier te leren kennen en de tijd te nemen om oprecht geïnteresseerd te zijn. Leren door te doen gaat de hele dag door, tussen begeleiders onderling en met cliënten en verwanten. Wederkerig en gelijkwaardig.

### Onvoorwaardelijke levenslange zorg door WonenPlus

Er zijn veel (oudere) mensen met een verstandelijke beperking en bijkomende psychiatrische of verslavingsproblematiek. Zij kunnen vaak niet naar een verzorgings- of verpleeghuis. Bij WonenPlus kunnen ze wel terecht. Bewoners

kunnen zichzelf zijn, in al hun kwetsbaarheid. Dat betekent dat begeleiders ook kwetsbaar moeten durven zijn. WonenPlus had in hun vernieuwingstraject specifiek aandacht voor de werkcultuur en de houding van begeleiders. Wat voor de cliënten geldt, geldt ook voor de medewerkers. Ook zij willen zich veilig voelen en zelf leren ontdekken. Een open sfeer, ruimte voor sparringsmomenten, jezelf zijn en oprechte interesse voor de mens achter de problematiek, en de cliënt zelf laten ervaren en ontdekken zijn belangrijke ingrediënten. In verschillende interviews en een documentaire deelde WonenPlus hoe zij werken.

### De invloed van leefomgeving op probleemgedrag door Ipse de Bruggen

Ook het omgaan met moeilijk verstaanbaar gedrag vraagt om vakmanschap. Bijvoorbeeld door op een andere manier naar de woonomgeving te kijken van mensen met moeilijk verstaanbaar gedrag. Deze is vaak zo ingericht dat er een veilige omgeving ontstaat. Het resultaat is vaak een kale inrichting met spullen die soms zelfs zijn vastgezet zodat iemand er niet mee kan gooien. Ipse de Bruggen heeft samen met een architect gekeken hoe dit anders kan. Op basis van de wensen en behoeften van een specifieke cliënt wordt een woonruimte op



maat gemaakt. In een webinar vertelden de medewerkers van Ipse de Bruggen de uitkomsten van hun onderzoek. Ook ontwikkelden zij een portretreeks.

### **Bumpy Moments door Siza, Zozijn, Pluryn, Dichterbij, HAN en BPSW**

Bij vakmanschap hoort ook het kunnen reflecteren op en leren van situaties. Het samenwerkingsverband van Siza, Zozijn, Pluryn, Dichterbij, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) en de Beroepsvereniging van professionals in sociaal werk (BPSW) werkte aan het project 'Bevorderen van morele reflectie op de werkvloer'. Samen met ervaringsdeskundigen en begeleiders zijn zij op onderzoek gegaan wat 'Bumpy Moments' zijn en hoe je daar als begeleider mee om kunt gaan. Bumpy Moments zijn momenten waarin het lastig is om te beoordelen wat nou het goede is om te doen. Hierover maakten zij een stop-motion film op creatieve wijze. Ook ontwikkelden zij een waardenkompas om te kunnen reflecteren op 'Bumpy Moments', in gesprek te gaan en zo te beslissen hoe ermee om te gaan.

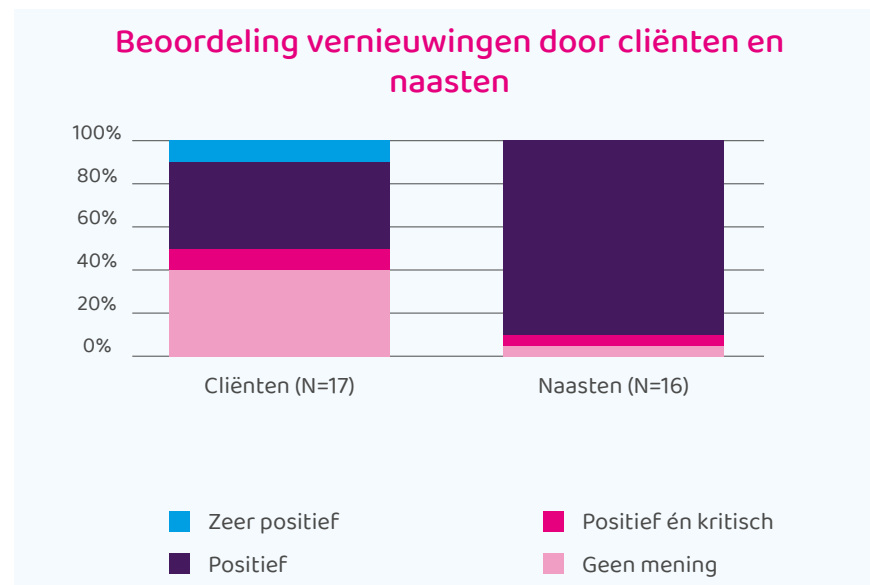
### **Voorbeelden van kennisproducten (Vakmanschap & Trots):**

- [Het boekje](#) 'Vitamine D' dat helpt om binnen driehoek van cliënten, verwanten en begeleiders elkaars perspectief op een nieuwe en leuke manier te leren kennen en de tijd te nemen om oprecht geïnteresseerd te zijn. (Ons Tweede Thuis)
- [Documentaire](#) van WonenPlus.
- [Webinar](#) over de uitkomsten van onderzoek naar de invloed van de leefomgeving op vermindering van moeilijk verstaanbaar gedrag. (Ipse de Bruggen)
- [Video](#) over Bumpy Moments: 'Herken jij ze al in jouw dagelijkse werk?' met aanvullende tips (Siza, Zozijn, Pluryn, Dichterbij, HAN en BPSW).
- [Waardenkompas](#) om te reflecteren op Bumpy Moments (Siza, Zozijn, Pluryn, Dichterbij, HAN en BPSW).
- [Dossier](#) Ervaringsleren. Wat is ervaringsleren en hoe doe je dat in de praktijk? Met veel ervaringsverhalen en praktische tips.
- [Overzichtsartikel](#) 'Reflecteren op lastige situaties? Dat doe je met deze 7 tips'.



## 4.2 Wat vinden cliënten en naasten van de vernieuwing?

Bij aanvang van Begeleiding à la carte is het oordeel van cliënten en naasten over de vernieuwing als belangrijke indicator voor het behalen van doelstelling 1 van het programma vastgesteld. Daarom hebben we het perspectief van cliënten en naasten uitgevraagd. Onderzoekers hebben naasten en cliënten hierover geïnterviewd en deelden de verhalen in als kritisch, kritisch en positief, positief, zeer positief of geen mening. Figuur 1 geeft de mening van cliënten en naasten over de vernieuwingen weer.



Figuur 1. Beoordeling vernieuwingen door cliënten en naasten.

Voor een deel van de cliënten en naasten was het niet mogelijk om een oordeel te geven over de vernieuwing. Bijvoorbeeld omdat de vernieuwing (nog) te abstract was, omdat de vernieuwing nog niet voldoende gerealiseerd was om effecten te merken of omdat het vernieuwingstraject zich nog voornamelijk op begeleiders richt.

Bedenkingen van cliënten en naasten gingen over onderdelen van projectmatig werken. Een naaste had zorgen dat de projectwerkzaamheden mogelijk ten koste konden gaan van de zorgtijd voor cliënten. Ook vroegen naasten zich af of de vernieuwing niet te veel een doel op zich werd, in plaats van een middel om tot meer persoonsgerichte zorg te komen.

‘Waar het vooral natuurlijk om gaat, is dat je moet zien dat het [naam cliënt] iets oplevert. Want op het moment dat het dat niet is, ja, dan is er ook geen drijfveer. Het moet geen middel worden, dat hebben we al zoveel in de zorg gehad.’

### Overwegend positief

Cliënten beoordelen de vernieuwingen overwegend positief. Afhankelijk van de fase waarin trajecten zijn, zijn ze positief over de manier waarop het traject wordt uitgevoerd, het ontwerp van de vernieuwing of over het (toekomstige) effect van de vernieuwingen. De positieve effecten **die cliënten** noemen, gaan over:

**Echte aandacht:** cliënten ervaren dat begeleiders hen door de vernieuwingstrajecten meer echte aandacht kunnen geven, er meer voor hen zijn, meer tijd nemen.

*‘Het is niet van: o, we hebben een afspraak gemaakt en dan is er tijd voor jou. Nee, dat ze ook af en toe een appje stuurt: hé, gaat alles goed met jou? Heb je wat nodig? Kan ik wat voor je betekenen? Dat soort dingetjes, dat vind ik heel belangrijk.’*

**Gelijkwaardigheid:** de relaties met begeleiders zijn volgens cliënten minder hiërarchisch, en voelen gemoedelijker en meer als vriendschap.

*‘Dus het is eigenlijk gewoon meer alsof je met iemand op de bank zit die ook gewoon als vriend op de bank zit, zeg maar. Ja, voor mij voelt dat gewoon zo. Ik weet niet zo goed hoe ik dat moet uitleggen; het is een gevoel. Ik voel me gewoon op mijn gemak.’*

**Eigen regie:** er is meer ruimte voor de regeltjes, wensen en keuzes van cliënten, bijvoorbeeld in het vormgeven van een dag, of het invullen van een ondersteuningsplan.

*‘Je hebt meer keuze, je hebt duidelijker overleg met je PB’er van: wat kan je erin laten zetten, wat kan er weg? ... Ik heb eigenlijk zo’n beetje de regie over mijn ondersteuningsplan.’*

**Zelfvertrouwen:** los van het effect van de vernieuwing ervaren cliënten dat het mee mogen doen in de vernieuwingstrajecten hen een gevoel van trots geeft. ‘Eigenlijk zijn we hier bezig met het schapen van de toekomst. En zo kunnen we andere instellingen inspireren. Het maakt me wel blij en trots op waar ik ben.’

Naasten vertellen dat de vernieuwingstrajecten bijdragen aan:

**Welbevinden cliënt:** naasten zien dat hún naaste (hun kind/broer/zus) gelukkiger, rustiger of juist actiever, vrijer of blijer wordt van de vernieuwing.

*‘Nou ja, voor mij is het heel fijn, maar goed dat geldt natuurlijk voor alle drie, maar voor [dochter] in het bijzonder, is om te zien dat ze het fijn heeft, gelukkig is, en natuurlijk ook gezond is. Maar gewoon dat ze blij en gelukkig is. En ik moet zeggen, dat vind ik heel mooi, want in het begin hadden we nog een discussie: wat is thuis? Maar als ze zegt: ik ga naar huis? Dan is het [locatie]. Of ik ben thuis: dan is het [locatie]. Dat was al vrij snel.’*

**Meer regie cliënt:** er wordt meer ruimte ervaren voor cliënten om hun eigen keuzes te maken, om zelf belangrijke dingen, groot of klein, te bepalen.

*‘Ik voel dat hij meer het idee heeft dat hij de regie nu meer kan pakken. Dus dat hij ook echt heeft ervaren van: hé doordat hijzelf iets kan, dat hij daardoor ook lijkt te zien van, misschien kan ik wel meer. Dus dat hij toch meer doet of laat zien of durft.’*

**Kijken en handelen van professionals:** professionals kijken in de ogen van naasten beter naar de cliënt en wat hij nodig heeft, en minder naar regels, richtlijnen of protocollen. Ook dragen de vernieuwingstrajecten bij aan verbinding tussen professionals die samenwerken rondom een cliënt.

*‘Dus daarom ben ik blij met [het project] omdat het ons ook leert om echt de tijd te nemen om ook echt goed te kijken wat goed is voor [naaste].’*



### 4.3 Wat is het (potentieel) bereik van de vernieuwingen?

Het bereik van Begeleiding à la carte is een indicator voor het behalen van de doelstellingen van het programma, omdat we willen dat zoveel mogelijk cliënten, naasten en professionals kunnen profiteren van de ontwikkelde vernieuwingen. Hoewel Begeleiding à la carte een vernieuwingstraject is, en geen specifiek implementatieprogramma, weten we van 31 van de 34 (91%) trajecten dat het al gelukt is om cliënten, naasten en/of professionals direct te laten profiteren van de vernieuwing. Bij de andere 3 trajecten (42%) profiteert één van de doelgroepen indirect van de vernieuwing. Figuur 2 laat zien hoeveel cliënten, naasten en professionals op dit moment profiteren van de vernieuwingen. Direct profijt betekent in dit geval dat deze personen de primaire doelgroep van het project zijn. Degenen die indirect profiteren zijn niet de primaire doelgroep van het project, maar profiteren van het effect wat het project op anderen heeft. Het gaat dan bijvoorbeeld om cliënten die indirect profijt hebben van projecten die zich richten op het vakmanschap van zorgmedewerkers. Of naasten die indirect profiteren van een toename in zelfvertrouwen of eigen regie van cliënten.

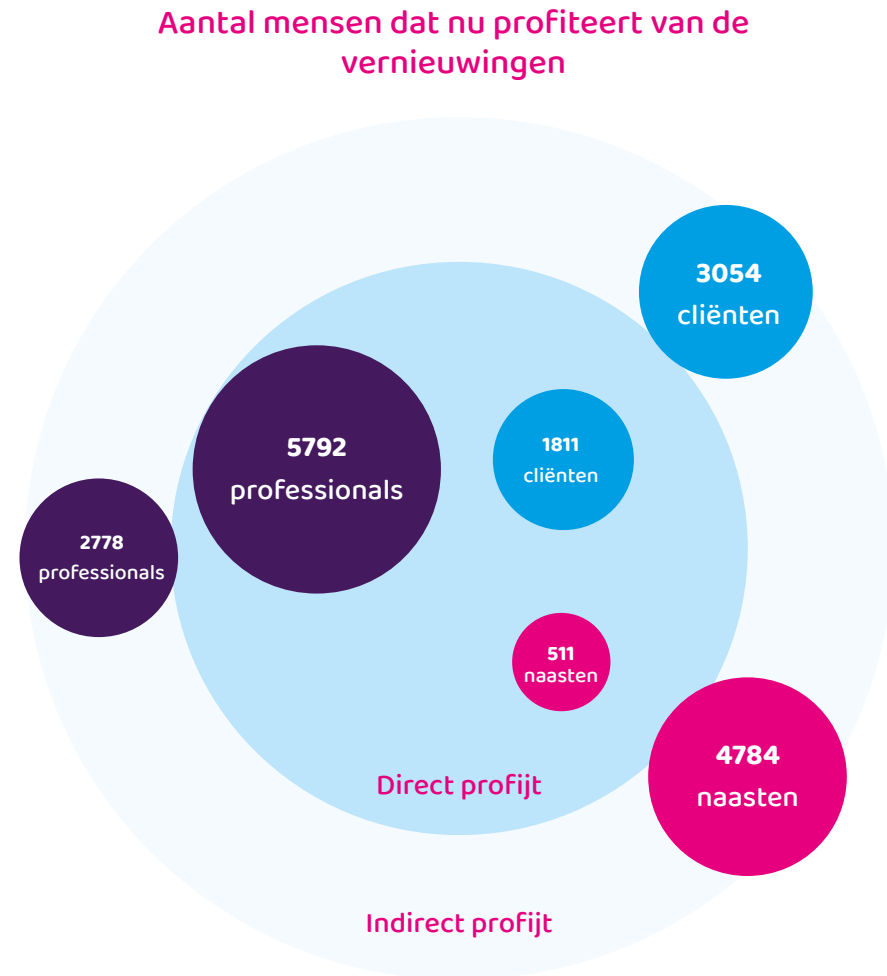
De manier waarop cliënten, naasten en professionals profiteren van de vernieuwingen, verschilt tussen de trajecten. Enkele voorbeelden ter illustratie:

- Een methodiek is in potentie over vijf jaar uitgerold over tien woningen. De methodiek voorkomt escalaties op de groep. Daar profiteren honderd bewoners, tweehonderd naasten en honderd teamleden van.
- Een intensieve begeleidingsmethodiek is ontwikkeld voor en met enkele cliënten en naasten. Elk jaar zullen enkele cliënten en naasten, en de betrokken professionals profiteren van deze methodiek.
- Een app is ontwikkeld in een pilot, en wordt geïmplementeerd in een hele organisatie. Alle cliënten, naasten en professionals gaan mogelijk profiteren van deze implementatie.



- Een nieuw opgezette zorglocatie bestaat over vijf jaar nog steeds, en in die vijf jaar tijd profiteren er veertig cliënten, tachtig naasten en twintig professionals van het bestaan van de locatie.

Naast de hoeveelheid cliënten, naasten en professionals die nu, direct of indirect, profijt hebben van de vernieuwingen, hebben we de projectleiders van de vernieuwingstrajecten ook gevraagd een inschatting te maken van het aantal mensen dat mogelijk over vijf jaar van de vernieuwingen profiteert. Juist vanwege het vernieuwende karakter van de trajecten, waarbij veel van wat er is ontwikkeld de komende tijd pas uitgerold en geïmplementeerd kan worden, is dit toekomstig bereik een aanvullende indicator van succes. Uit de antwoorden blijkt dat projectleiders verwachten dat het aantal mensen dat profiteert de komende jaren zal toenemen. De inschatting is dat over ongeveer vijf jaar er meer dan 5700 cliënten direct en meer dan 7100 cliënten indirect profiteren. Bij naasten gaat het om meer dan 2400 naasten die direct profijt hebben en meer dan 11500 die indirect profijt hebben. Bij de professionals zien we dat naar schatting meer dan 7900 professionals direct profiteren en meer dan 8400 indirect profiteren.



**Figuur 2.** Aantal mensen dat nu profiteert van de vernieuwingen. De binnenring geeft aan hoeveel mensen direct profiteren van de vernieuwing, de buitenring geeft aan hoeveel mensen indirect profiteren van de vernieuwing.





## Kennisproducten

**AS** **VZ** **Projectplan**  
Ouders voor Ouders

Bekijk >

## Een beetje Triple-C® werkt niet

Hoe voor je Triple-C belokenisapi in?



Bekijk >



100% INSPIRATIE  
**Twinkel**  
#11  
VOOR PERSOONSGERICHTE ZORG

Zorg en therapie die door één paar bekwame handen geboden wordt. Zodat onze cliënten te maken hebben met zo min mogelijk verschillende zorgverleners. Dat willen we bereiken met 'Eén paar handen'.

## Eén paar handen

voor behandeling, begeleiding en therapie.

WERKWIJZE VAN DE BERKELHOF

Bekijk >



Aïcha geeft raad!

Bekijk >

HOME MENSEN & WONEN OVER STICHTING ELA

# NIEUWS & VERHALEN

Bekijk >

**Buurt Cirkel**  
voor elkaar

DIT KENNISPRODUCT IS HET RESULTAAT VAN EEN PILOT, ONDERDEEL VAN VERNIEUWINGSTRAJECT BEGELEIDING À LA CARTE



## Nieuw zorgperspectief voor mensen met een verstandelijke beperking

Algemene trends binnen de samenleving als individuele keuzevrijheid spelen ook in de gehandicaptenzorg een steeds grotere rol. Mensen met een verstandelijke beperking willen meer invloed op hoe hun zorgbehoefte invulling krijgt en hoe zij samen met naasten of familie kunnen regelen.

Bekijk >

HET MENU OM CLIËNTEN (ZELFSTANDIG) TE LATEN KOKEN IN JOUW ORGANISATIE



Bekijk >

De Hartekamp Groep kiest voor Intern Support Team om lastige situaties te voorkomen



Als onderdeel van de portefeuille Complexe Zorg heeft de Hartekamp intern een Support Team (STeam, zie kader 'Wat doet STeam precies') opgezet om collega's, cliënten en de organisatie te ondersteunen bij lastige situaties. Wat betekent dat er voor jou hulp gevraagd kan worden? Het gaat om situaties waarvoor de Hartekamp Groep een oplossing heeft gevonden. Het kan gaan om een situatie die tot onrust leidt, maar ook om een situatie die tot onrust leidt. Het kan gaan om een situatie die tot onrust leidt, maar ook om een situatie die tot onrust leidt.

Bekijk >



## Het waarmaken van dromen en wensen tijdens de intake

Wat dromen jullie tijdens de intake?


Bekijk >

## OP KAMERS



'We gaan uit van de kracht van de bewoner. De bewoner ontdekt, leert en ontwikkelt. Met de hulp van de maatjes en zijn omgeving.'

Bekijk >



## Groots wonen in een klein huis

Wonen in een Tiny House; persoonsgerichte zorg én volwaardig wonen, leven en meedoen

Bekijk >



Bekijk >

## Van nachtzorg naar nachtrust

(Onderzoek)

Bekijk >



A photograph of a woman with blonde hair and glasses, smiling warmly at a young boy with short blonde hair. The boy is wearing a blue t-shirt and looking towards the woman. They are both holding a small, brown and white spotted giraffe stuffed animal. The woman is also holding a black tablet computer in her left hand. The background is slightly blurred, showing what appears to be a home or care setting with a lamp and some colorful objects on a shelf.

## **HOOFDSTUK 5: HET PROCES VAN VERNIEUWING**



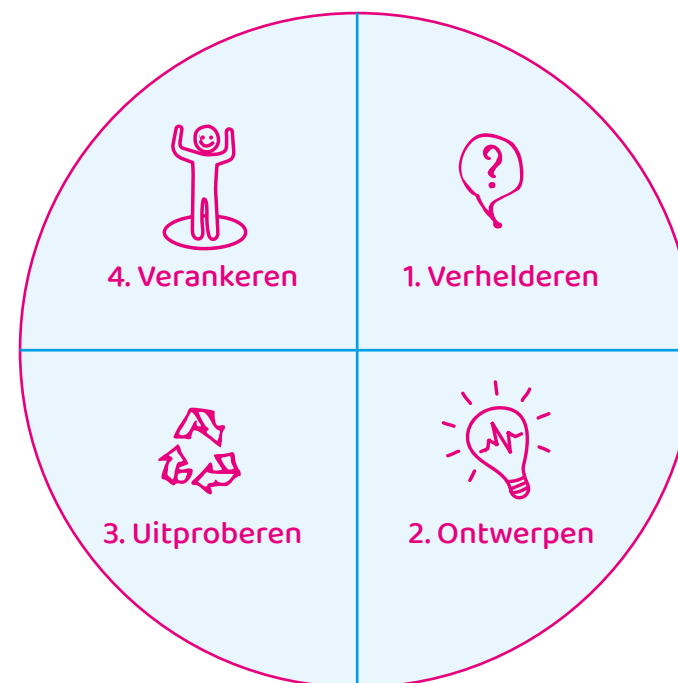
## HOOFDSTUK 5: HET PROCES VAN Vernieuwing

Vernieuwing van persoonsgerichte zorg vraagt niet alleen om een goed idee, maar ook om een proces om dit idee in de praktijk te realiseren. In hoofdstuk 3 hebben we een indruk gegeven van de inhoud van de beweging in het verbeteren van persoonsgerichte zorg. In dit hoofdstuk focussen we op het proces van vernieuwing. We beschrijven welke processtappen de deelnemers van Begeleiding à la carte in de vernieuwingstrajecten hebben gezet. Ook geven we aan hoeveel mensen direct betrokken waren bij de vernieuwingstrajecten. Daarna beschrijven we de helpende factoren voor vernieuwing die door de deelnemende zorgorganisaties zijn genoemd tijdens de monitorgesprekken. Tot slot blikken we vooruit door samen te vatten hoeveel vertrouwen deelnemers hebben in het vervolg van hun vernieuwingstraject na Begeleiding à la carte, en wat daarvoor nodig is.

### 5.1 Stappen die in de vernieuwingstrajecten zijn gezet

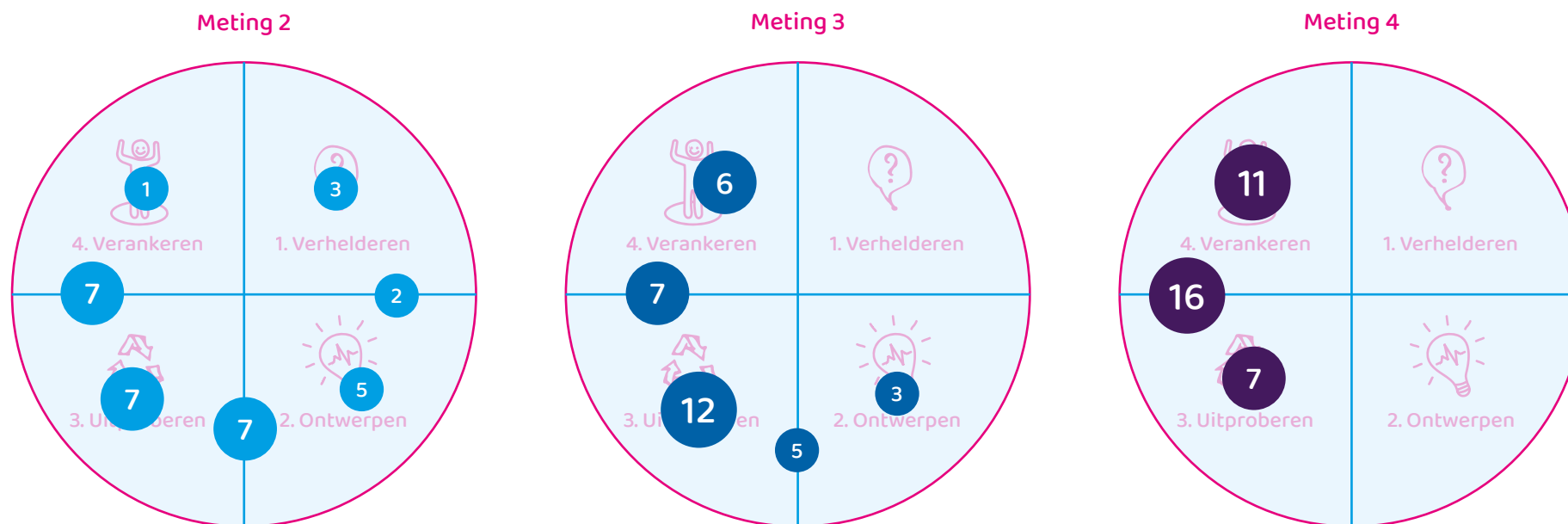
Het proces van vernieuwing bestaat uit verschillende fases. Binnen Begeleiding à la carte maakten we gebruik van een afbeelding gebaseerd op de Plan-Do-Check-Act-cyclus met de vier volgende fases: 1. Verhelderen 2. Ontwerpen 3. Uitproberen en 4. Verankeren (zie Figuur 3). Het lijkt logisch dat deze stappen ook in deze volgorde worden doorlopen, maar in de praktijk verloopt het proces van vernieuwen meer organisch en worden de stappen niet altijd in deze

volgorde doorlopen. Soms is het nodig om weer een stapje terug te zetten. Of werkt men tegelijkertijd aan verschillende processen die zich in een andere fase bevinden. Bovendien houdt de beweging niet op: vernieuwen gaat over het voortdurende blijven doorlopen van de cyclus en het steeds blijven leren en verbeteren.



**Figuur 3.** Fases van het proces van vernieuwen op basis van de Plan-Do-Check-Act-cyclus

## In welke fase van de PDCA-cyclus (Plan-Do-Check-Act) bevinden de projecten zich?



**Figuur 4.** Activiteiten binnen de 34 vernieuwingstrajecten onderverdeeld in de fases (zie Figuur 3) per meetmoment. De getallen in de rondjes geven aan hoeveel organisaties zich op dat moment in die fase bevonden.

Eén van de indicatoren die inzicht geven in de bijdrage van Begeleiding à la carte aan het behalen van de doelstellingen is het aantal processtappen die organisaties in de vernieuwingstrajecten hebben gezet. Het gaat dan om de beweging en ontwikkeling die is doorgemaakt, en minder over het eindproduct. Tijdens het vernieuwingstraject hebben we op drie momenten, namelijk Meting 2, 3 en 4 van het monitoren (zie Bijlage 2), uitgevraagd met welke activiteiten de teams in de vernieuwingstrajecten bezig waren. Deze activiteiten zijn ingedeeld in één van de vier fases van Figuur 3. Meting 2 vond daarbij ruim een half jaar na

de start van Begeleiding à la carte plaats. In het eerste half jaar waren veel van de activiteiten namelijk nog gericht op het voorwerk, het verhelderen van het vraagstuk en het regelen van de randvoorwaarden.

Figuur 4 laat zien dat in de loop van Begeleiding à la carte steeds meer trajecten bezig waren met activiteiten in de fases 'uitproberen' en 'verankeren'. Bij Meting 2 ging het om 15 van de 34 (44%) trajecten en in Meting 4 om alle 34 (100%) trajecten. 19 van de 34 (56%) trajecten zaten aan het eind van Begeleiding

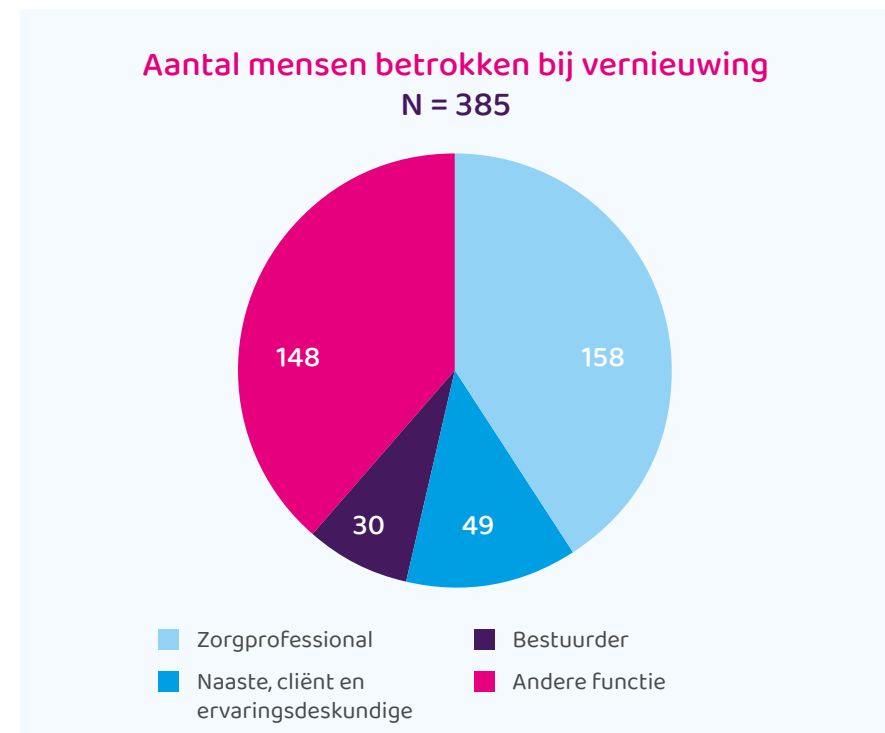


à la carte (Meting 4) tenminste één fase verder dan bij Meting 2. De overige trajecten hebben zeker niet stil gestaan. We zien bij deze trajecten de volgende bewegingen:

- De organisaties zijn hun traject gestart met activiteiten in de fase van verankeren en daarmee bezig gebleven.
- De organisaties hebben stappen gezet rondom 'uitproberen', zijn weer terug naar de tekentafel gegaan om de innovatie aan te scherpen ('ontwerpen') of juist naar activiteiten om te 'verankeren' en weer terug naar 'uitproberen'.
- De organisaties hebben veel last gehad van 'tegenwind', zoals van personeelsswisselingen in het projectteam, of van COVID-19. Hun inzet is erop gericht geweest om het traject draaiende te houden.

## 5.2 Aantal betrokken mensen

Met Begeleiding á la carte willen we een beweging van vernieuwing en innovatie in gang zetten. Daarom is ook het aantal mensen dat betrokken is bij de vernieuwing belangrijk. Hoe meer mensen betrokken zijn bij de vernieuwingen, hoe meer mensen leren hoe ze aan vernieuwing en innovatie in de gehandicaptenzorg kunnen werken. Ook na het vernieuwingstraject kunnen mensen deze ervaring en kennis immers weer inzetten voor volgende vernieuwingstrajecten. Figuur 5 laat zien hoeveel mensen er aan de vernieuwingen hebben gewerkt.



**Figuur 5.** Aantal mensen dat tijdens Begeleiding a la carte betrokken was bij de uitvoering van de vernieuwingstrajecten

## 5.3 Helpende factoren voor vernieuwing

In de verschillende monitorgesprekken is aan deelnemers gevraagd wat hen heeft geholpen tijdens het proces van vernieuwing. Logischerwijs noemden zij een aantal belangrijke basisvoorwaarden voor innovatie, waaronder de benodigde financiering, ruimte en vrijheid om te experimenteren, een planning waar iedereen zich aan houdt, en een goed netwerk. Daarnaast zijn er een aantal ingrediënten die door meerdere deelnemers werden genoemd waarvan een aantal specifiek voor de gehandicaptensector gelden. Deze lichten we hieronder verder toe.

### Projectgroep is goede afspiegeling van de organisatie

De samenstelling van de projectgroep (en mensen daar omheen) is een belangrijk ingrediënt voor een goede ontwikkeling van vernieuwingstrajecten. Bij voorkeur bestaat de groep uit mensen van verschillende functies, lagen en afdelingen waardoor een organisatie meer mensen meekrijgt in het vernieuwingstraject. Ook is het belangrijk dat binnen de groep de neuzen dezelfde kant op staan, men enthousiast is en bereid is om tijd in het traject te steken. Enthousiasme en motivatie creëren weer enthousiasme bij de mensen die met het vernieuwingstraject in contact komen. Het zorgt ervoor dat er energie in een traject zit en blijft, waardoor er ook werkelijk stappen gezet worden. Ook zorgt het ervoor dat men samen verder gaat, ondanks tegenslagen.

### Een goed begin is het halve werk

De startfase van een vernieuwingstraject lijkt een voorspeller te zijn voor het slagen van een vernieuwing. Succesfactoren in de startfase van een vernieuwing zijn:

- Weten voor wie je het doet: Innovaties die starten vanuit de werkvloer en vanuit een behoefte van cliënten en naasten, drijven én blijven drijven op een intrinsieke motivatie om het beste te doen voor cliënten. Deze drijfveer

kan een innovatie ook door tegenslag heen helpen.

- Vraagverheldering kost tijd: Als er een goed idee ontstaat is de natuurlijke neiging van betrokkenen om vooruit te willen. Toch helpt het een innovatie om bij de start de tijd te nemen voor vraagverheldering. Wat willen we nu echt oplossen? Past ons goede idee wel echt bij de vraagstelling?
- Wetenschappelijke onderbouwing: Het gebruik van wetenschappelijke inzichten kan de geloofwaardigheid van een innovatie versterken.
- Aansluiten bij de organisatie: Ook als een idee voor een vernieuwing lokaal en klein ontstaat, helpt het om verbinding te zoeken binnen de organisatie. Past het idee bij de visie? Zijn er al initiatieven binnen de organisatie die bij de innovatie passen? Als een idee daar bij past, kunnen randvoorwaarden makkelijker gegarandeerd worden voor de looptijd van een innovatie.

### Het werkt goed om persoonsgericht cliënten en naasten te betrekken

Vanaf het begin van Begeleiding à la carte hebben we het betrekken van cliënten en naasten in de vernieuwingstrajecten gestimuleerd. Vanuit de overtuiging dat innovatie samen met eindgebruikers tot betere oplossingen en borging leidt. Het aantal trajecten waar cliënten of naasten betrokken werden, was daarom een indicator voor het behalen van de doelstellingen van het programma. Alle deelnemende zorgorganisaties (34 trajecten) betrokken cliënten en/of naasten bij hun vernieuwingstraject, elk op hun eigen manier (zie Figuur 6). De betrokkenheid bij de trajecten is op verschillende manieren van meerwaarde voor het proces van de vernieuwing én voor de betrokken cliënten en naasten. Een belangrijke bevinding is dat goede betrokkenheid niet per se de meest intensieve betrokkenheid is. De beste manier is: samen zoeken naar de manier van betrokkenheid die het best past bij de cliënt of naaste bij het traject. En iedereen goed blijven informeren over het traject, wat er van hen wordt verwacht, en waar je samen naar toe werkt. Lees meer over de meerwaarde en manieren van de betrokkenheid in het kader.

## Het betrekken van cliënten en naasten in het vernieuwingstraject is van meerwaarde voor iedereen

De betrokkenheid bij de vernieuwingstrajecten is op verschillende manieren van meerwaarde voor het vernieuwingstraject én voor de betrokken cliënten en naasten.

### Meerwaarde voor het proces van vernieuwing

Cliënten en naasten fungeerden als **klankbord**. Bij hen worden ideeën van het projectteam getoetst en zij stellen kritische vragen. Dit zorgt voor aanscherping en het geeft richting:

*‘Het is voor ons eigenlijk heel logisch om ook wel in gesprek te blijven met deze [verwanten- en cliënten]raden. Dat geeft ons richting in hoe we de dingen moeten doen.’*

*‘Wat ik heel fijn vind is dat we Cliënt X en Y erbij betrokken hebben: dat die input ook echt wel naar boven komt. Dat is natuurlijk altijd best wel een beetje spannend. We hebben aan Cliënt X een hele goede ambassadeur, omdat die al meewerkte en ook de kritische vragen durft te stellen. Dat de cliënt ook echt inspraak heeft op het hele proces is wel heel mooi om te zien.’*

Een andere genoemde meerwaarde van het betrekken van naasten en cliënten is dat op die manier **verschillende scopes** worden meegenomen in de ontwikkeling van de innovatie (als een soort triangulatie), wat het een stevigere basis geeft:

*‘Ik vond het wel mooi dat de projectleider gewoon alle deskundigen betrokken had, (...) dus ervaringsdeskundigen, maar ook iemand die (...) veel contacten had met ouders en iemand die met die monitoring bezig was en Persoon X zat erbij voor de methodiekontwikkeling. Iedereen had zo z'n rol (...), al die deskundigen aan tafel, wat je deskundigheid dan ook is, dat werkte wel goed.’*

Verder zorgt het betrekken van cliënten en naasten ervoor dat zij **ambassadeur** van de innovatie worden en zodoende bijdragen aan de (verdere) verspreiding van de innovatie, zowel binnen als buiten de organisatie.

Door cliënten en naasten te betrekken, door hen te vragen naar hun wensen en verwachtingen, wordt voorkomen dat er te veel voor hen wordt ingevuld door anderen. Zodoende sluit de innovatie beter bij hen aan en kan er **meer maatwerk** geleverd worden.

*‘Ik betrap mezelf er ook op: Vanuit goede bedoelingen en ideeën ga je aan slag en voor je het weet toets je dat niet meer en kun je je afvragen of het überhaupt wel aan gaat sluiten met wat je bedacht hebt en dat is de echte meerwaarde van [de betrokkenheid van] client X en Y. De informatieflyer is daar een heel mooi concreet voorbeeld van. Maar ook de monitoring hè. Wat voor vragen stel je nou? Hoe ga je dat nu vragen?’*

*‘Daarin kwamen wel hele verrassende dingen naar boven, die wij als begeleiding bijvoorbeeld niet zo één, twee, drie bedacht hadden. Maar die voor hen wel heel belangrijk zijn. En ik denk dan “daar willen we van leren”, wij kunnen het hier achter het bureau wel bedenken, maar zo werkt het niet.’*



## Meerwaarde voor cliënten en naasten

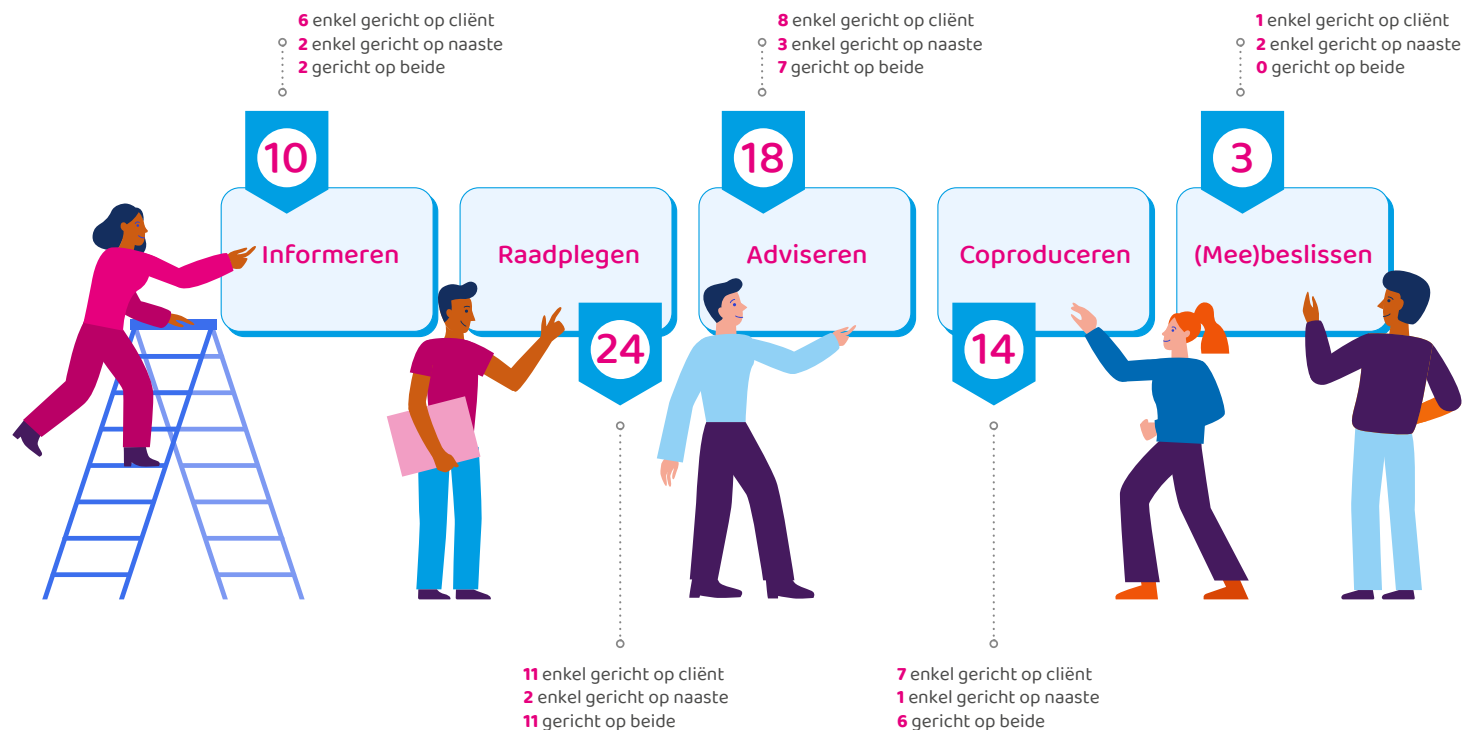
Het samenwerken levert ook iets op voor cliënten en naasten zelf. Zij waarderen het wanneer hun mening telt, gelijkwaardig is met die van professionals, en als ze zich gehoord voelen. Ze doen een succeservaring op, een bevestiging van hun eigen deskundigheid. Hun drijfveer om mee te werken is om iets te kunnen betekenen voor een ander. Naasten hopen dat door hun inbreng de trajecten nog meer van betekenis kunnen zijn voor hun kind/broer/zus. En cliënten willen graag bijdragen aan betere ondersteuning voor andere cliënten die minder goed voor zichzelf op kunnen komen.

## Wat is goede betrokkenheid?

Goede betrokkenheid is niet per se de meest intensieve betrokkenheid. Dat zien we in Figuur 6 die gebaseerd is op de treden van de participatieladder (Edelenbos & Monnikhof, 2001), waarbij geldt: hoe hoger op de ladder, hoe intensiever de betrokkenheid van eindgebruikers. Binnen de vernieuwingstrajecten van Begeleiding à la carte hing de waardering van cliënten en naasten niet af van de mate waarin ze betrokken worden. Naasten beschrijven bijvoorbeeld dat ze het ook waarderen als ze alleen goed geïnformeerd worden, als dat gebeurt op een basis van vertrouwen in de professionals die hun naaste begeleiden en dat hun betrokkenheid goed te combineren moet zijn met hun zorgtaken. Voor cliënten kan een samenwerking in een projectstructuur indrukwekkend zijn. Een samenwerking die dicht bij de dagelijkse zorg en contactmomenten is georganiseerd, werkt voor cliënten en naasten goed. Overlegmomentjes als je elkaar toch al spreekt (in plaats van aparte overleg-avonden), of vertrouwde communicatiekanalen (mail of app in plaats van formele overlegssystemen) helpen daarbij.

Om goed samen te kunnen werken, en blijven werken, is het belangrijk om cliënten en naasten goed te informeren. Over het traject, wat er van hen wordt verwacht, en waar je naar toe werkt. Cliënten hebben daarnaast behoefte aan samen voorbereiden en plannen, tussentijdse evaluatiemomenten en training in het samenwerken. Ook helpt het als cliënten en naasten merken dat er wat met hun input wordt gedaan en is het belangrijk dat zij vertrouwen ervaren. Dat steeds weer wordt benadrukt dat hun input welkom is, en dat ze inspraak mogen hebben. En dat ze ervaren dat het oké is om te zeggen als je iets niet begrijpt. Ook is het belangrijk dat bijeenkomsten leuk zijn, dat er ruimte is voor aankleding en gezelligheid.





**Figuur 6.** Manier waarop cliënten en naasten werden betrokken in de 34 vernieuwingstrajecten, gebaseerd op de treden van de participatieladder (Edelenbos & Monnikhof, 2001).

## Bestuur & manager zijn onderdeel van de vernieuwing

Vanaf de start van Begeleiding à la carte hebben we gestimuleerd om te zoeken naar mogelijkheden om commitment van bestuurders en managers voor de vernieuwingen te krijgen. In veel van de vernieuwingstrajecten spelen bestuurders en managers van een organisatie een belangrijke, positieve rol. In 31 van de 34 (91%) trajecten is een bestuurder betrokken geweest, en in 15 van de 34 (44%) van deze trajecten was een bestuurder onderdeel van het projectteam. In deze samenwerking leerden projectleiders dat de visie die het bestuur vaststelt en uitdraagt duidelijk kan maken of een project urgentie krijgt.

Een formeel go/no-go-moment met een bestuurder is een voorbeeld van een manier om een vernieuwingstraject te toetsen aan randvoorwaarden en visie. Dit kan een projectteam energie besparen in het lobbyen voor hun traject. Ook kan een breed gedragen en doorleefde visie richting geven, en beslissingen over de richting van een vernieuwingstraject vergemakkelijken.

Bestuurders en managers kunnen een innovatieklimaat creëren door randvoorwaarden, zoals expertise, tijd en geld beschikbaar te stellen. In grote organisaties, waar vaak vele ontwikkelingen parallel lopen, kunnen bestuurders een brug slaan tussen vernieuwingen en andere onderdelen of ontwikkelingen

in een organisatie. Bijvoorbeeld door inspanningen uit de innovatie te ‘verzilveren’ in de kwaliteitscyclus of zorgplansystemen. Maar ook binnen kleinere organisaties met een platte organisatiestructuur, kan een betrokken bestuurder dichtbij de innovatie het proces versterken.

Er zijn ook trajecten waar het niet lukte om bestuur of management onderdeel te laten zijn van de vernieuwing. Bijvoorbeeld omdat een organisatie in beslag werd genomen door reorganisatie, of vanwege personeelwisselingen. Dit werkte stagnerend over vertragend voor de vernieuwingstrajecten omdat de projectleiders voor het creëren van de benodigde randvoorwaarden of het nemen van beslissingen afhankelijk waren van bestuurders of managers.

### Samenwerken met systeempartijen als partner levert veel op

In de vernieuwingstrajecten heeft interactie met systeempartijen op twee manieren bijgedragen. Ten eerste was er interesse in enkele vernieuwingen vanuit systeempartijen, zoals het zorgkantoor. Deze externe vraag gaf innovaties een impuls, het deed de projectteams beseffen dat ze op de goede weg zijn, en dat hun innovatie zo waardevol is dat anderen de waarde er ook van inzien. Het gaf perspectief op vervolg, omdat ook buiten de eigen organisatie mensen en organisaties mogelijk met de innovatie verder wilden.

Ten tweede is er vanuit enkele trajecten samenwerking gezocht met systeempartijen. Enkele trajecten hebben financiering aangevraagd én gekregen bij zorgkantoren. Ook is de dialoog met de Nederlandse Zorgautoriteit gezocht. Ten slotte is er op initiatief van enkele kleine zorgaanbieders een focusgroep opgestart. De zorgaanbieders kwamen meerdere keren per jaar samen om kennis en ervaring uit te wisselen en van elkaar te leren en elkaar te inspireren. Gezamenlijk hebben zij contact gezocht met systeempartijen, waaronder het ministerie van VWS.

De opbrengst van deze samenwerking met systeempartijen is het wederzijdse inzicht dat beleid en praktijk twee werelden zijn die meer met elkaar geïntegreerd zouden moeten worden. Zowel zorgorganisaties als systeempartijen kunnen profiteren van meer kennis van en ervaring met elkaars werk. Daarbij helpt het om met elkaar in mogelijkheden te denken.

### Urgentie van persoonsgerichte zorg in deze tijd

Naast de intrinsieke motivatie van een organisatie en de projectleden om met het vernieuwingstraject aan de slag te gaan om zo persoonsgerichte zorg meer toekomstbestendig te maken, noemden deelnemers ook aan aantal externe factoren. Drie actuele externe factoren die werden genoemd zijn zelfregie, een inclusieve samenleving en arbeidsmarktkrapte. Het thema zelfregie is bijvoorbeeld terug te zien in de Wet zorg en dwang (Wzd) die erop ingericht is om cliënten meer regie te bieden. Een inclusieve samenleving betekent dat iedereen, ook mensen met een beperking, mee kan doen. Daarnaast is er sprake van een steeds groter wordend tekort aan medewerkers, waardoor werkprocessen anders ingericht moeten worden.

Ook de intrede van COVID-19 heeft veel invloed gehad op de trajecten en de manier waarop persoonsgerichte zorg werd vorm gegeven. Dit hoefde echter niet altijd negatief uit te pakken. Doordat zaken anders georganiseerd moesten worden, is men ook anders gaan kijken naar mogelijkheden voor cliënten. Er kwam meer bewustwording, waardoor men nog sterker het belang van de vernieuwingstrajecten in ging zien. Ook de waarden van een organisatie kwamen weer sterker op de voorgrond te staan. COVID-19 fungeerde als een vliegwiel om te realiseren wat door organisaties echt als belangrijk wordt gezien.

### Kennis delen dient meerdere doelen

Deelnemers gaven aan dat het delen van hun verhaal bijdroeg aan het vernieuwingstraject zelf. ‘De Twinkel-campagne hielp om stil te staan bij welke



verhalen je deelt en wat er bereikt is. Dit geeft inzicht en energie, maar ook meer zichtbaarheid.' Het maken van een kennisproduct, zoals een vlog of magazine, maakt het traject levendig en makkelijker om het verhaal te delen met externen. Bovendien vroeg het delen van kennis om te laten zien wat nu zo bijzonder is aan de aanpak en om de essentie ervan te benoemen. Daarbij leverde het delen van kennis extra zichtbaarheid op, waardoor deelnemers in contact zijn gekomen met andere organisaties.

### Elkaar vinden en samen leren (tussen organisaties)

De onderlinge uitwisseling in de lerende netwerken en werkbezoeken werd door de meeste deelnemers als helpend ervaren. Door het horen van de verhalen van anderen ging het eigen traject vooruit. Deelnemers konden namelijk onderling sparren, informatie met elkaar delen en elkaar inspireren. Men liep vaak tegen dezelfde dingen aan, en besprak dan de mogelijke oplossingen. In Hoofdstuk 6 beschrijven we in meer detail wat de lerende netwerken en de werkbezoeken hebben opgeleverd.

Een coach die aansluit, kritische vragen stelt en steeds een stapje vooruit kijkt. De projectleiders hebben de coach als helpende factor ervaren in hun vernieuwingstraject. Binnen Begeleiding à la carte was er geen blauwdruk voor de werkwijze van de coach, er was ruimte om 'à la carte' te coachen. Algemene positieve factor was de blik van buiten, iemand die de organisatie niet goed kent en in staat is om vanaf een afstand mee te denken en mee te denken. 'We zitten in een bepaald kader en opeens vraagt iemand "maar waarom?" of "waarom doe je dat?". Dat maakte ons bewuster van de situatie waarin we zitten.' Daarnaast zijn de coaches in diverse rollen helpend geweest in de trajecten. Meer daarover lees je in het kader.



## Rollen van de coach

Deelnemers van Begeleiding à la carte vertelden dat de coach op verschillende manieren het vernieuwingstraject heeft geholpen. Deze manieren hebben we onderverdeeld in de volgende rollen van de coach:

**Als 'critical friend'**, beschikbaar om te sparren, maar ook om kritische vragen te stellen. En voor een pas op de plaats, als moment van reflectie of evaluatie.

*'Ik denk dat de coach hele goede vragen stelt. En dat is ook wel gewoon een spiegel voorhouden van: "Ja, is dat nou wel zo en ben je met de juiste dingen bezig?" Dus dat werkt op die manier heel goed.'*

**Als procesbegeleider**, in hun rol om structuur en focus aan te brengen binnen een vernieuwingstraject. Ze denken mee over wat de volgende, haalbare stap is binnen het traject, en waar dus de prioriteiten liggen.

*'De coach helpt mij om te sturen en te remmen in snelheid: Wat is realistisch? Wie zijn de mensen die je in proces kunnen helpen? Welke dingen kun je doen of bereiken?'*

**Als kenniswerker**, in het concretiseren van wat het vernieuwingstraject doet of waar het voor staat. Zodat het makkelijker is om extern te communiceren over het vernieuwingstraject.

*'Weet je wat zo fijn is? Omdat de coach van buiten komt is die heel fris in: "O maar dit [...] dat heb ik echt nog nooit gezien dat ze dat ergens zo doen", dus dat maakt heel erg bewust van: "O ja, weet je dat zou ik zelf nooit als eerste opschrijven, maar het feit dat jij dat dan aankaart denk ik ja, dat klopt wel ja."'*

**Als netwerkcoach**, om mee te denken over hoe de volgende stappen georganiseerd kunnen worden en wie je ervoor nodig hebt om de doelen te bereiken. Hier hoort onder andere bij dat de coach hielp bij het meer samenwerken met cliënten en naasten, zodat hun perspectief ook wordt meegenomen in het gehele proces.

*'De rol van de coach en van Begeleiding à la carte is eigenlijk dat we een trap onder onze kont hebben gehad. [...]. Eigenlijk vooral op het gebied van dat we nog veel meer zijn gaan kijken wat willen die mensen nou echt zelf? Wat willen ouders zelf? Als je hier gaat wonen, wat heb je dan nodig? Wat werkt voor jou? Wat werkt niet voor jou? We zijn het niet gaan invullen.'*





## 5.4 Vertrouwen in het vervolg

In het laatste monitorgesprek hebben we deelnemers gevraagd hoeveel vertrouwen zij hebben in het vervolg van hun vernieuwingstraject na afloop van Begeleiding à la carte. De meerderheid van de deelnemende organisaties, namelijk 21 van de 34 (62%), bezit het volste vertrouwen dat hun vernieuwingstraject na afloop van Begeleiding à la carte wordt vervolgd. Bij de meeste organisaties komt dat doordat het doel van het project dicht tegen dat van de organisatie aanligt, of echt doorleeft een onderdeel is geworden van de manier van werken.

*‘Het is eigenlijk geen project, maar het is een nieuwe manier van werken voor de hele organisatie.’*

Daarnaast is er capaciteit en geld beschikbaar gemaakt om het traject door te zetten. Ook vanuit de mensen zelf is er veel enthousiasme en motivatie om door te gaan, zij zijn echt ambassadeurs geworden. Daarbij bieden de ontwikkelde tools en kennisproducten genoeg om aan de ontwikkeling vast te houden. Tot slot geven enkele organisaties aan dat hun vernieuwingstraject en/of organisatie meer naamsbekendheid bezit, en meer aandacht trekt vanuit de externe omgeving.

Van de overige organisaties gaven 7 van de 34 (21%) deelnemers aan dat zij redelijk veel vertrouwen hebben, 4 (12%) organisaties waren neutraal en 2 (6%) organisaties bezitten weinig vertrouwen. Ten eerste zijn organisaties afhankelijk van de beslissing die de raad van bestuur of een directie gaat nemen over de doorgang van een vernieuwingstraject. Daar komt ook bij kijken dat er genoeg capaciteit beschikbaar wordt gesteld of behouden, zoals personeel en financiering. Bij enkele organisaties speelt een grote wisseling in personeel een rol bij het wel of niet doorzetten van een traject. Daarbij zijn enkele organisaties ingericht met autonome teams, waardoor het niet eenvoudig is om die

teams mee te nemen. Tot slot speelt bij een paar organisaties dat de externe communicatie nog meer aandacht nodig heeft.

Zowel bij de organisaties die zeer veel vertrouwen hebben in de continuering van het vernieuwingstraject als bij de organisaties die daar iets minder vertrouwen in hebben, blijven de randvoorwaarden van belang. Het gaat daarbij om randvoorwaarden zoals subsidie of een andere vaste financiering, genoeg tijd en personeel, maar ook de ondersteuning van bovenaf.

*‘Er zijn bepaalde randvoorwaarden nodig, zoals medewerkers en stabiele teams. Dit is inherent aan de complexe zorg. Dit is niet altijd stabiel. De focus en het mandaat zijn belangrijk. Achter de visie staan. De stuurgroep die het draagt. Het is belangrijk dat er enthousiaste medewerkers zijn. Er is tijd en ruimte nodig in de wisselende omstandigheden. De wisselende omstandigheden zullen er altijd zijn.’*

Bij sommige organisaties moet nog meer behoefteonderzoek plaatsvinden om te kijken hoe men het vernieuwingstraject beter aan kan laten sluiten. In andere organisaties paste het vernieuwingstraject al goed, maar is het belangrijk om het onderwerp onder de aandacht te houden en onderdeel te laten worden van de cultuur van de organisatie.

*‘Niet meer de status van innovatieproject hebben, maar een aanpassing in beleidsregels zodat we dit kunnen blijven aanbieden.’*



**Gemiddelde score vertrouwen: 4,4** (op een schaal van 5, waarbij 5 staat voor het volste vertrouwen)



# PERSOONSGERICHTE ZORG

Ingekleurd met uitspraken van van cliënten, naasten en zorgprofessionals die deel uitmaken van Begeleiding à la carte.



'De begeleiders hebben hier wel tijd voor me. Ik kan altijd op ze terugvallen. Als ik negatieve gedachten heb, kan ik hier samen met de begeleider naar kijken.'

- cliënt -

'Als je alleen maar zorg organiseert dan wordt het leven van een cliënt ook gereduceerd tot zorg. Terwijl er zoveel meer in het leven is dan alleen verzorgd worden.'

- zorgprofessional -



'Dat er fouten gemaakt worden, dat kan, maar erkennen, rust, veiligheid en verder doorbouwen, daar draait het om.'

- naaste -



'Ja, ik vind het vooral fijn om ergens in te kunnen groeien. Bijvoorbeeld met dingen waar ik nog moeite mee heb.'

- cliënt -



'Als je werkelijk wil kijken "Goh hoe doet iemand dat nou of waarom doet iemand dat nou zo?", dan zit je in een hele andere verbinding met elkaar.'

- zorgprofessional -

*"Persoonsgerichte zorg is dienstverlening die aansluit op de wensen en voorkeuren van de bewoner, die is afgestemd op het leven van de individuele cliënt en die gepaard gaat met echte betrokkenheid van nabije verwanten en vrienden. Persoonsgerichte zorg komt voort uit de dialoog tussen de medewerkers en de cliënt of de directe vertegenwoordiger. Daarvoor is het nodig dat medewerkers de cliënt goed kennen en respectvol bejegenen. Bovendien moeten ze iemands beperkingen in het dagelijks leven overzien en inschatten hoe iemand met gezondheidsrisico's omgaat en welke hulp daarbij nodig is. Veilige zorg is een onderdeel van persoonsgerichte zorg en ondersteuning."*  
**Kwaliteitskader gehandicaptenzorg 2017-2022**



'Een kans geven om te kijken of iemand iets kan. En alles is goed.'

- zorgprofessional -



'Haar welbevinden is gewoon top en daar is aandacht voor, en ze zit hier gewoon helemaal lekker op haar plekje. En kijk, ik kan beredeneren hoe dat allemaal komt, maar zij niet. Zij ervaart het gewoon.'

- naaste -



'Ik kan wel denken dat jij dat nodig hebt, maar heb je dat ook echt nodig?'

- zorgprofessional -



'Gewoon de vrijheid om het fijn te hebben. Iets opzetten om tegemoet te komen aan behoeftes en niet iets hebben staan waar de ander zich aan moet aanpassen. Dat is het allermooiste.'

- naaste -



'Achter dingen aan lopen omdat het nou eenmaal moet van de overheid of dat het gevraagd wordt, dat is niet altijd het beste. Want we moeten kijken naar deze mensen die hier wonen. Jullie moeten kijken naar mijn dochter. Heeft zij hier iets aan?'

- naaste -



'Waar ik blij mee ben is dat er steeds vaker niet over mij, maar met mij wordt gesproken.'

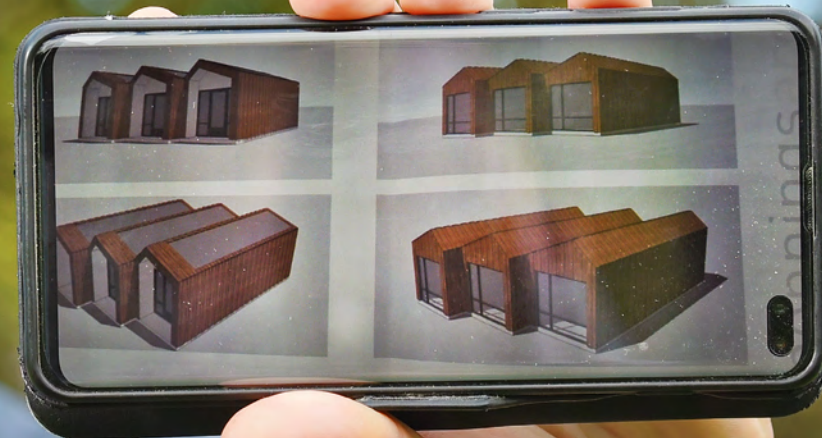
- cliënt -



'We willen het niet ingevuld hebben, maar dat mensen ons zien zoals we zijn. Het klopt, we hebben onze beperking en zo. Maar we functioneren. We bestaan niet alleen maar uit minpunten hoor! We hebben ook heel veel pluspunten!'

- cliënt -

## **HOOFDSTUK 6: KENNISDELEN EN INSPIREREN**



## HOOFDSTUK 6: KENNISDELEN EN INSPIREREN

In de hoofdstukken hiervoor hebben we vooral beschreven welke stappen we hebben gezet in de verschillende vernieuwingstrajecten en wat daarbij heeft geholpen. Een belangrijk aspect van Begeleiding à la carte was ook om de deelnemers met elkaar te verbinden om zo samen te leren, elkaar te inspireren en kennis te delen. Daarnaast was het doel om de inspiratie en kennis(producten) ook te delen met de hele gehandicaptensector, zodat iedereen ervan kan profiteren en ook zelf aan de slag kan met het vernieuwen van persoonsgerichte zorg.

In dit hoofdstuk beschrijven we eerst hoe deelnemers elkaar hebben geïnspireerd, hoe zij samen hebben kunnen leren en op welke manier systeempartijen mee konden leren. Daarna laten we zien hoe de inspirerende verhalen en kennisproducten zijn gedeeld met de hele sector, wat dit de deelnemers heeft gebracht en wat het bereik is geweest.

### 6.1 Deelnemers: inspireren en leren van elkaar

Alle organisaties waren onderverdeeld in lerende netwerken rondom een inhoudelijk thema: Familiebetrokkenheid, Zeggenschap & Dialoog (2 groepen), Meedoen & Activering (2 groepen) en Vakmanschap & Trots. Omdat er behoefte bleek aan uitwisseling over vraagstukken die specifiek zijn voor kleinere zorgorganisaties, is daar de focusgroep Kleine zorgorganisaties bijgekomen (zie Figuur 7). In die lerende netwerken wisselden de organisaties onder leiding

van een coach vraagstukken met elkaar uit. Zij leerden van elkaars werkwijze en ervaringen en inspireerden elkaar met vernieuwende ideeën. Zij kwamen zo'n drie keer per jaar bij elkaar en gingen tussentijds bij elkaar op werkbezoek. Vanwege COVID-19 vond een groot deel van deze bijeenkomsten online plaats.



#### Thema's van de bijeenkomsten van de lerende netwerken

1. Inzet van ervaringsdeskundigen
2. Kennisdelen
3. Terugkijken & vooruitgaan
4. Samenwerken aan persoonsgerichte zorg van de toekomst
5. Lerend netwerk à la carte
6. Kennisproducten

**Meer dan 13 onderlinge werkbezoeken**





**Figuur 7.** Deelnemende zorgorganisaties in hun lerende netwerk en de focusgroep kleine zorgorganisaties

#### FAMILIEBETROKKENHEID

- ASVZ (OUDERS VOOR OUDERS)
- CORDAAN
- PRINSENSTICHTING
- VANBOEIJEN
- LANDELIJKE VERENIGING VAN OUDERINITIATIEVEN (I.S.M. WOONDOORZORG)
- WONENPLUS

#### MEEDOEN EN ACTIVERING GROEP A

- MIDDIN
- OPHOVENERHOF
- ORO
- TRIADE VITREE
- ESDÉGÉ-REIGERSDAAL

#### ZEGGENSCHAP EN DIALOOG GROEP B

- DE BERKELHOF (ZORGPLAN)\*
- DE BERKELHOF (ÉÉN PAAR HANDEN)
- DRIESTROOM
- PAMEIJER (SAMEN OP WEG)
- SEVERINUS
- PLURYN

#### FOCUSGROEP KLEINE ZORGORGANISATIES

- ACTIVE4YOU
- STICHTING DE BERKELHOF
- STICHTING ELA
- OPHOVENERHOF
- WONENPLUS
- BURO LIMA
- PLEKZAT
- OPMEZELF

#### VAKMANSCHAP EN TROTS

- ACTIVE4YOU
- ASVZ (TRIPLE-C)
- BARTIMEUS
- HARTEKAMP GROEP
- ONS TWEEDE THUIS
- SIZA
- SIZA (I.S.M. HAN, PLURYN EN BPSW)

#### ZEGGENSCHAP EN DIALOOG GROEP A

- DICHTERBIJ
- ELA
- HET HOUVAST
- IPSE DE BRUGGEN
- 'S HEEREN LOO
- TALANT
- URTICA DE VIJFSPRONG

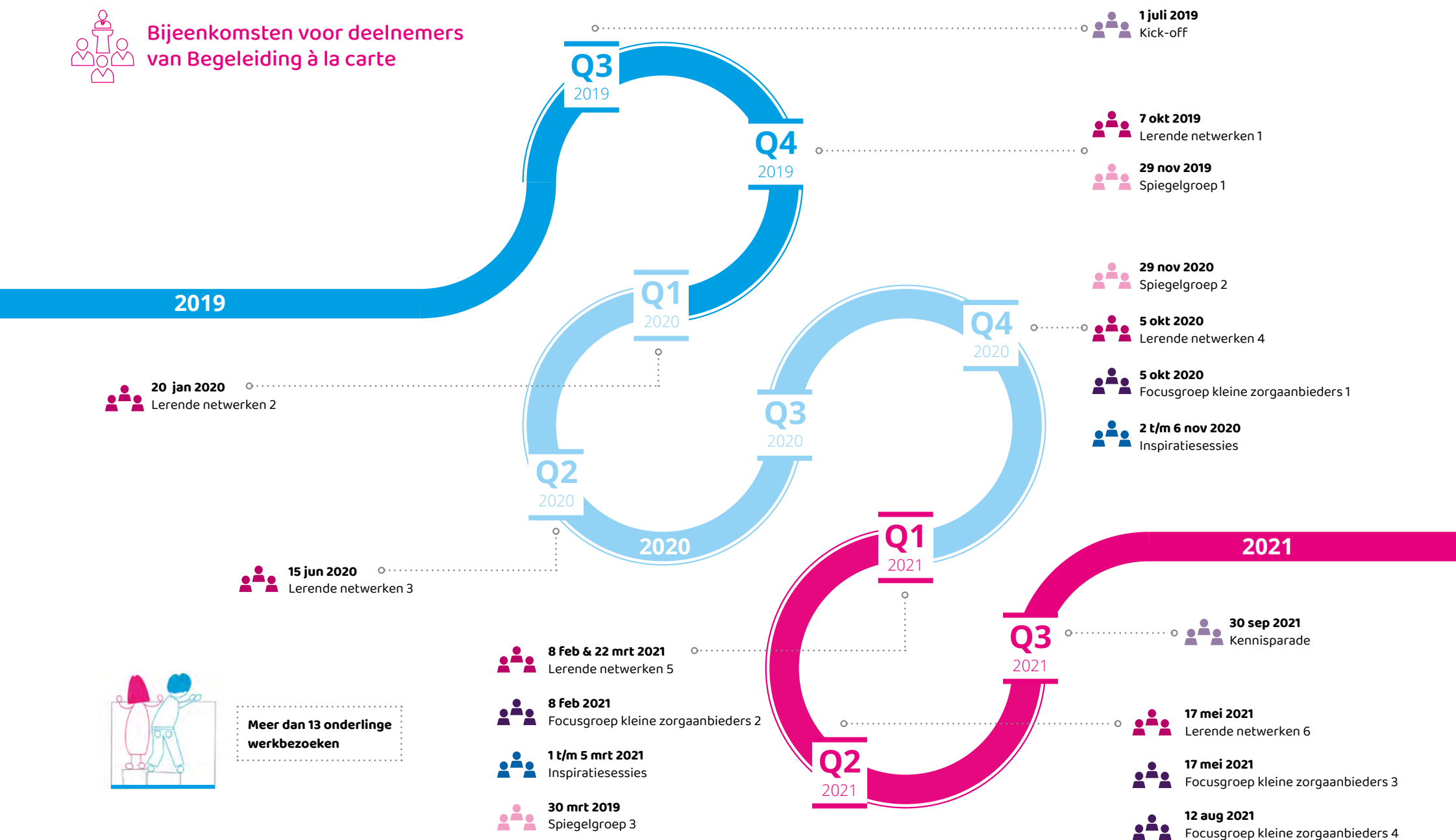
#### MEEDOEN EN ACTIVERING GROEP B

- ACADEMIE VOOR ZELFSTANDIGHEID
- PAMIJER (BUURTCIRKEL)
- DE PARABOOL
- PLUSHOME\*
- STICHTING BONT

\* Deze organisaties hebben hun deelname aan Begeleiding à la carte vroegtijdig beëindigd.



## Bijeenkomsten voor deelnemers van Begeleiding à la carte



Figuur 8. Overzicht van de bijeenkomsten voor deelnemers van Begeleiding à la carte

## Toegevoegde waarde van de lerende netwerken

De deelnemers waren positief over de bijeenkomsten van de lerende netwerken en de werkbezoeken. De toegevoegde waarde van het lerend netwerk was volgens hen het kunnen uitwisselen met enthousiaste collega's uit het hele land. Het regelmatig delen van verhalen en het met elkaar reflecteren heeft hen geïnspireerd, gestimuleerd en nieuwe inzichten gegeven. Zij vonden het leerzaam om ieders proces te kunnen volgen en in elkaars keuken te kunnen kijken. Ook vonden ze herkenning bij elkaar.

*'De ontmoetingen waren erg waardevol, inspireerden en maakten me hebberig; ik dacht heel vaak "dat wil ik ook!"'*

Een andere toegevoegde waarde van het lerend netwerk die deelnemers noemden was het podium dat op die manier geboden werd voor hun vernieuwing, hun organisatie en de gehandicaptenzorg in zijn geheel. Ze voelden zich gezien en gehoord. Veel deelnemers gaven aan behoefte te hebben aan een voortzetting van deze manier van uitwisselen, omdat het hen helpt het vernieuwingstraject voort te zetten, te borgen en verder te brengen. Een deelnemer heeft dit mooi verwoord:

*'De bloemen bloeien, het is tijd om te oogsten, maar om blijvend vruchten te kunnen plukken is het belangrijk opnieuw te zaaien.'*

Inmiddels hebben verschillende deelnemers onderling afspraken gemaakt om bij elkaar op werkbezoek te gaan en/of met elkaar in contact te blijven, bijvoorbeeld via LinkedIn-groepen.

## Voorbeelden van uitwisseling binnen de lerende netwerken

Door met elkaar uit te wisselen over bijvoorbeeld financiering, hebben een aantal organisaties ook succesvol een innovatiebudget aangevraagd. En er werd met elkaar meegekeken bij bijvoorbeeld de begeleidingsmethodieken die ontwikkeld werden voor een zelfde doelgroep. Onderdelen daarvan werden juist wel overgenomen en soms juist bewust niet. Sommigen vonden elkaar in een gezamenlijke missie. Zo bedachten twee deelnemende zorgorganisaties vernieuwende oplossingen voor zelfstandiger wonen waarbij cliënten wel op begeleiders kunnen terugvallen. Dit met zelfstandig wonen als einddoel. Zij trokken deels samen op en verzorgen gezamenlijk een workshop op het congres Volwaardig leven in 2021.

## Focusgroep kleine zorgaanbieders

De focusgroep kleine zorgaanbieders kwam gedurende Begeleiding à la carte vier keer bijeen om vraagstukken die leven bij kleine zorgaanbieders te inventariseren, van elkaar te leren en eerste oplossingen te verzamelen. De meeste knelpunten die kleine zorgaanbieders ervaren gaan over regelgeving.

*'Geen lid van de focusgroep is tegen structuur en regelgeving. Maar de overdaad aan bureaucratie, de versnipperde procedures bij verschillende gemeenten rondom uitvraag- en aanbestedingsprocedures en de vaak rigide eisen van kwalificaties aan medewerkers in een overspannen arbeidsmarkt kost onevenredig veel tijd.'*

Onderling wisselden zij ervaringen uit, maar er heerste vooral de behoefte om verder in gesprek te gaan met beleidsmakers. Om 'meer en beter



samen te werken door meer en vooral samen te gaan doen.' In een laatste bijeenkomst sprak de focusgroep met het ministerie van VWS (Langdurige zorg en Maatschappelijke ondersteuning). Men stelde vast dat er een wederzijds verlangen is om elkaar vaker en intensiever op de werkvloer te ontmoeten. En vanuit VWS kwam het verzoek aan de focusgroep om vooral terug te koppelen wat in de uitvoering van eerder vastgesteld beleid goed werkt en wat beter kan.

### Inspiratiesessies

Naast deze bijeenkomsten werd er ook kennis uitgewisseld via inspiratiesessies. De onderwerpen van deze sessies kwamen voort uit behoeften van de deelnemende organisaties en werden gegeven door mensen uit de organisaties zelf, medewerkers van Vilans en experts van buiten. Zo werd er bijvoorbeeld kennis uitgewisseld over 'samenwerken met cliënten en naasten', 'kwaliteitsborging en eigenaarschap' en 'het ophalen van wensen en behoeften van cliënten en naasten'. Ook werd de binnen het programma ontwikkelde gesprekstool 'Wat is er?' gepresenteerd. Een product dat tot stand kwam in samenwerking met meerdere zorgorganisaties. Tijdens 'Cinema à la carte' toonden we video's van goede voorbeelden van persoonsgerichte zorg, gemaakt door enkele deelnemende organisaties zelf.

### Spiegelgroep

In de spiegelgroep zitten betrokken partijen zoals de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ), Nederlandse Zorgautoriteit (NZa), Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN), Zorgverzekeraars Nederland (ZN), cliëntenorganisaties en beroepsorganisaties. Het doel van de spiegelgroep was om te spiegelen op zaken die deelnemers van Begeleiding à la carte en de Innovatie-impuls in de praktijk tegenkwamen. Om te verkennen hoe zij kunnen bijdragen aan het oplossen van het knelpunt, en om mee te leren over het vernieuwen en toekomstbestendig maken van persoonsgerichte zorg. De spiegelgroep kwam gemiddeld één keer per jaar samen. Deelnemers van Begeleiding à la carte konden vraagstukken inbrengen.



Een vraagstuk vanuit Begeleiding à la carte kwam van de Prinsenchurching en ging over de financiering van flexibel deeltijdverblijf en de bijbehorende casemanager, en over de vraag of cliënten uit de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en Jeugdzorg ook gebruik mogen maken van de regeling deeltijdverblijf. Omdat deze regeling nog niet zo lang bestaat, zijn er nog niet veel praktijkervaringen opgedaan. In de spiegelgroep is afgesproken dat de NZa de ervaring van Prinsenchurching meeneemt in het verbeteren van de beleidsregels van het deeltijdverblijf. Een ander vraagstuk kwam van de focusgroep Kleine zorgaanbieders. Zij illustreerden aan de hand van twee casussen het spanningsveld tussen enerzijds gemeentes die een hanteerbaar aantal zorgaanbieders willen en anderzijds de kleine zorgaanbieders die hun eigen identiteit en visie willen behouden en keuzevrijheid wil creëren. Met als gevolg dat kleine organisaties veel moeite hebben om te voldoen aan alle richtlijnen van zorgkantoren en gemeentes bij het zelfstandig verkrijgen van een contract. Zeker als de zorgorganisatie te maken heeft met meerdere zorgkantoren en gemeentes.

## 6.2 De hele sector: prikkelen, inspireren en leren

Het doel van Begeleiding à la carte was niet alleen om de deelnemende zorgorganisaties van en met elkaar te laten leren, maar vooral ook om de inspiratie en kennisproducten te delen met de hele gehandicaptensector. Dit gebeurde op twee manieren: door bijeenkomsten (vanwege Covid-19 grotendeels digitaal), en door de inspirerende verhalen en kennisproducten online te verspreiden. De online kennisverspreiding gebeurde voornamelijk via het Kennisplein Gehandicaptensector en aanverwante sociale media. Hieronder geven we weer welke sector-brede bijeenkomsten er zijn georganiseerd en wat het aantal bezoekers was. Daarna zoomen we in op de online kennisverspreiding en het bereik.

## Wat hebben deelnemers geleerd?

We zijn gelijk

Open houding, zonder oordeel

Maak eerst echt contact met de ander

Denk in mogelijkheden

Niet invullen voor een ander

Iedereen is uniek, pas daar je communicatie op aan

Luisteren met je hart

Durven fouten te maken; iedereen heeft het recht op onverstandige keuzes

Soms een stapje terug doen

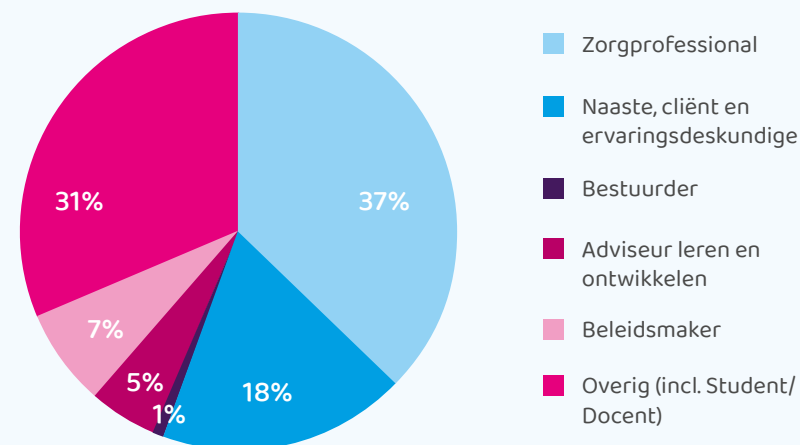
## Special Ervaringsleren

Door ervaringsleren kom je dicht bij de ervaring van iemand met een beperking. Op 15, 16 en 17 maart 2021 vond (in samenwerking met ervaringsdeskundigen van de LFB en een aantal kunstenaars) de Week van Ervaringsleren plaats. Drie dagen lang konden de deelnemers tijdens een online symposium stilstaan, samenzijn, reflecteren en positieve inspiratie opdoen. Op allerlei manieren werden de deelnemers geprikkeld. Vervolgens reflecteerden zij op wat dat met je doet. Door hun beleving te delen ontstond ander contact en gingen mensen elkaar beter begrijpen. Iedere dag stond een ander thema centraal:

- **Dag 1:** Eigen regie. Eigen regie is voor iedereen heel belangrijk, of je nu een beperking hebt of niet. [BELEEF DAG 1](#)
- **Dag 2:** 1000 begeleiders. Ervaringsdeskundigen vinden dat de impact van veel verschillende begeleiders groot is. [BELEEF DAG 2](#)
- **Dag 3:** Communicatie. Communiceren vormt de rode draad in de begeleiding. [BELEEF DAG 3](#)

## Welke rol hadden de deelnemers

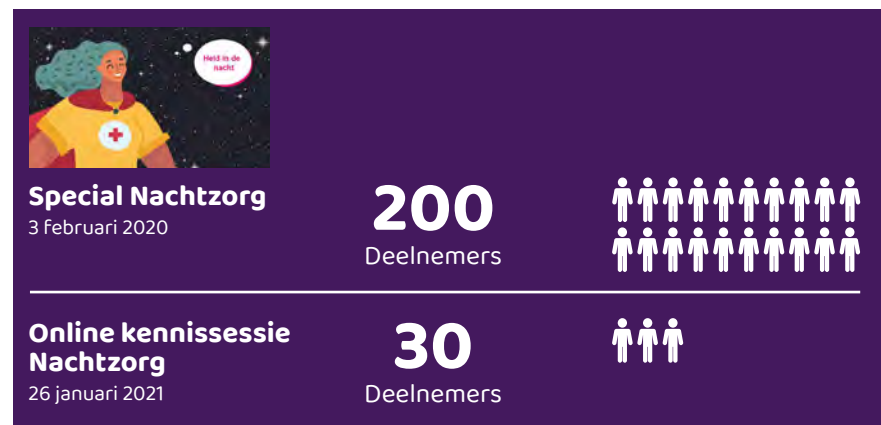
N = 482



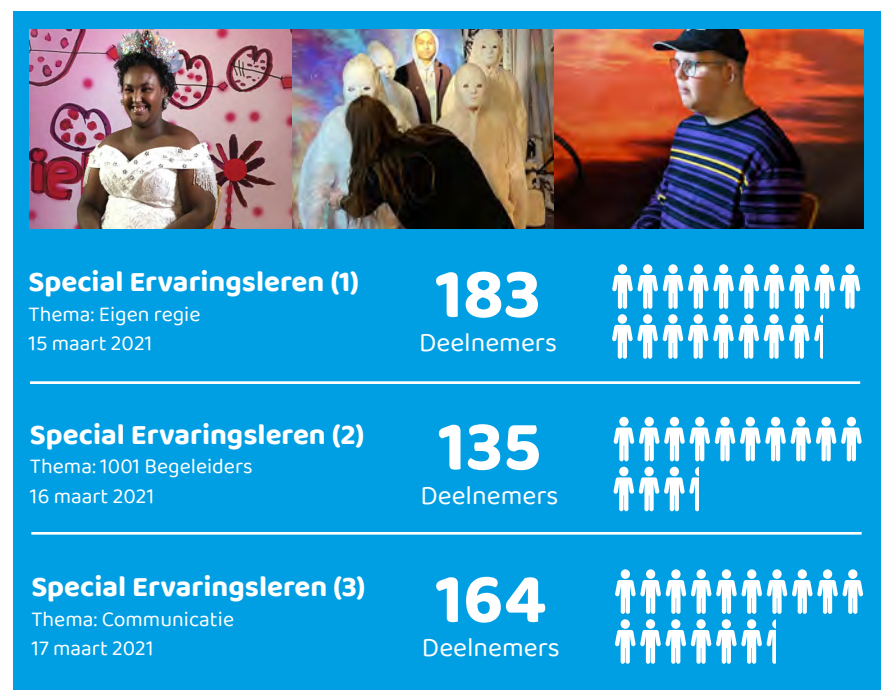
Figuur 9. Deelnemers van de Special Ervaringsleren.



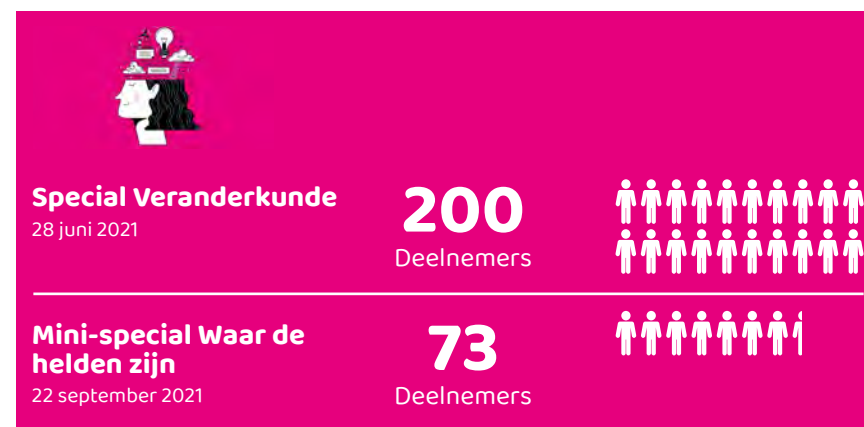
## Special Nachtzorg



## Special Ervaringsleren



## Special Veranderkunde



Presentaties / workshops vanuit Begeleiding à la carte op het Volwaardig leven congres 2019 en 2020.



Figuur 10. Sector-brede bijeenkomsten

## Online inspiratie en kennis delen

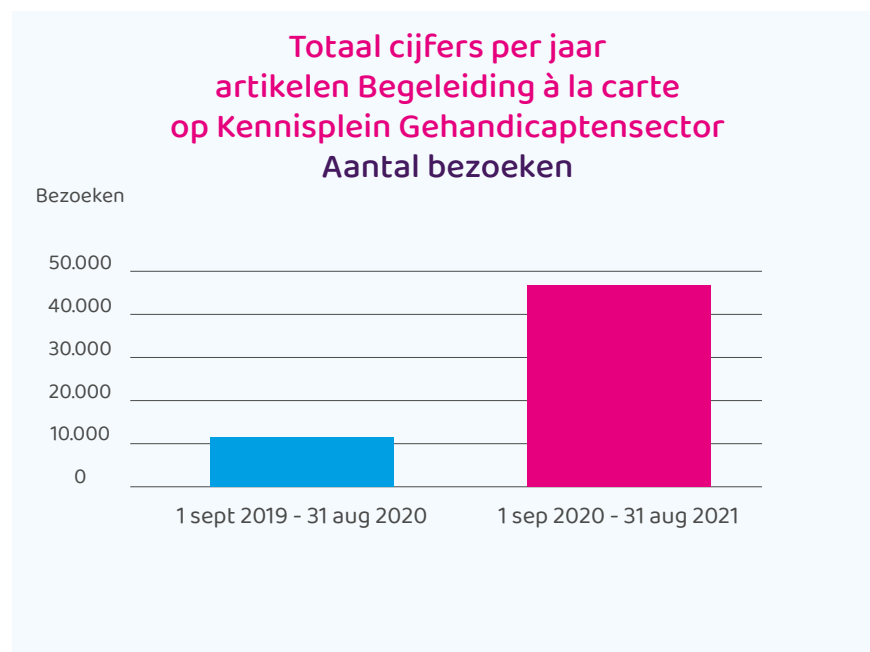
In de opbrengst van Begeleiding à la carte vind je vele geleerde lessen, inspirerende verhalen en praktische tools. Deze hebben een plek gekregen op het [Kennisplein Gehandicaptensector](#). Het uitgangspunt hierbij is het vraagstuk dat centraal staat in het verhaal of de tool. Voor een goede vindbaarheid is dit vraagstuk gekoppeld aan het bijpassende thema op het Kennisplein Gehandicaptensector. Zo vind je bijvoorbeeld het [Vitamine D boekje van Ons Tweede Thuis](#) onder het thema 'Vakmanschap', omdat het een inspirerend boekje is voor zorgbegeleiders, naasten en cliënten met creatieve ideeën voor samen leren en samen werken aan persoonsgerichte zorg. Via de kanalen van het Kennisplein Gehandicaptensector wordt deze nieuwe content verspreid, onder andere via Facebook, Instagram, LinkedIn en de nieuwsbrief. Het bereik van deze content op het Kennisplein Gehandicaptensector laat in de projectperiode van twee jaar een substantiële groei zien. Om dit effect te vergroten en nog meer mensen in de sector te bereiken en te inspireren, zijn we een socialemediacampagne gestart: de Twinkelcampagne.





## Bereikcijfers

Het bereik van de content op het Kennisplein Gehandicaptensector laat in de projectperiode van twee jaar een substantiële groei zien. Dat komt doordat we in toenemende mate verhalen uit de praktijk, het leren in de netwerken en in de werkbezoeken en de tussentijdse kennisproducten actief zijn gaan delen op de socialemediakanalen van het Kennisplein Gehandicaptensector. Ook de (oproepen voor de) bijeenkomsten hebben bijgedragen aan een groter bereik. De laatste fase van Begeleiding à la carte kenmerkt zich door de sterke groei, dankzij de boost vanuit de Twinkelcampagne. Naast geadverteerde posts, zijn de Twinkels ook gedeeld via de eigen kanalen.

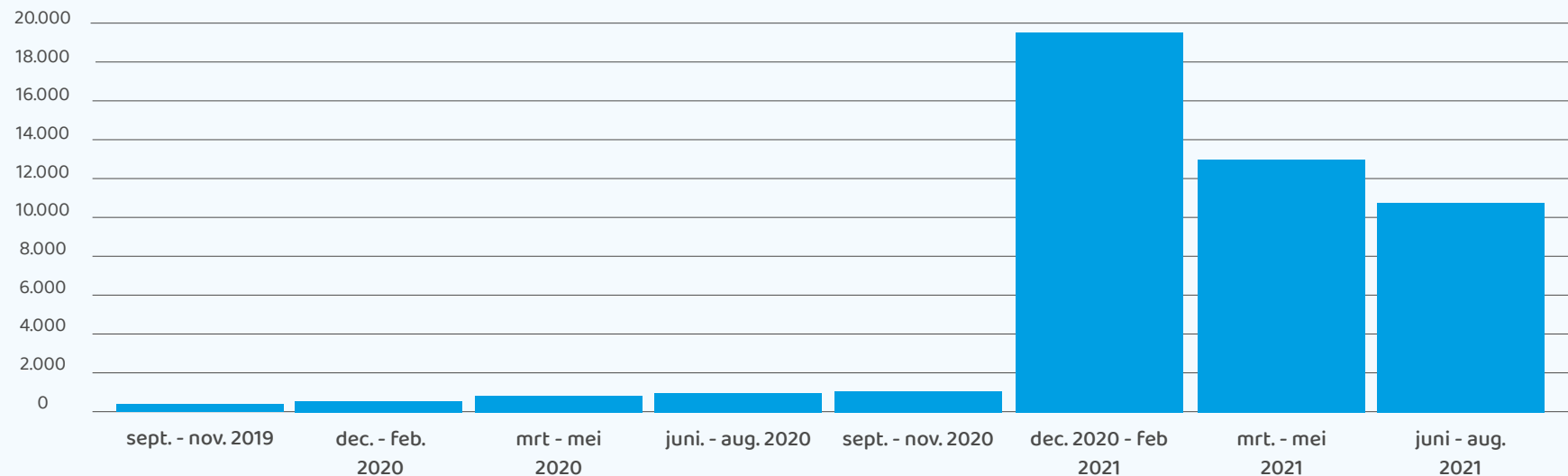


**Figuur 11.** Aantal (terugkerende) bezoeken per jaar aan contentpagina's van Begeleiding à la carte op kennispleingehandicaptensector.nl





### Aantal bezoekers op pagina's over Begeleiding à la carte op het Kennisplein Gehandicaptensector



**Figuur 12.** Aantal bezoekers artikelen Begeleiding à la carte na verwijzing (o.a. nieuwsbrieven, social-posts en google).



**Figuur 13.** Bereik en betrokkenheid op Kennisplein Gehandicaptensector

## Top 5 artikelen op Kennisplein Gehandigaptensector

| ARTIKEL                                                                                         |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| <a href="#">Hoe een andere omgeving leidt tot minder gedragsproblemen</a>                       | 17.752                                                                             |
| <a href="#">Gesprekstool 'Wat is er?'</a>                                                       | 3.985                                                                              |
| <a href="#">Samenwerken met familie: Waarom loslaten nooit helemaal lukt</a>                    | 3.447                                                                              |
| <a href="#">Ervaringsleren – homepage dossier</a>                                               | 3.131                                                                              |
| <a href="#">Gratis online aanbod dagbesteding in coronatijd Kennisplein Gehandigaptensector</a> | 2.137                                                                              |

## Top 5 artikelen op Vilans.nl

| ARTIKEL                                                                             |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <a href="#">Model BRAVO! wijst aan wat belangrijk is in begeleiding</a>             | 1.944                                                                               |
| <a href="#">Daginvulling cliënten door coronacrisis in stroomversnelling</a>        | 1.326                                                                               |
| <a href="#">Tekort aan artsen voor verstandelijk gehandicapten: wat moet beter?</a> | 998                                                                                 |
| <a href="#">Coronacrisis versnelt de inzet van beeldzorg bij Triade Vitree</a>      | 964                                                                                 |
| <a href="#">Hoogleraar Jan Kremer definieert 'goede persoonsgerichte zorg'</a>      | 930                                                                                 |

## Top 3 kennisproducten op kennisplein gehandicaptensector

| KENNISPRODUCT                                                                       |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| <a href="#">Dossier Ervaringsleren</a>                                              | 7.329                                                                              |
| <a href="#">Gesprekstool 'Wat is er?'</a>                                           | 3.985                                                                              |
| <a href="#">7 tips voor het omgaan met familieleden met een migratieachtergrond</a> | 776                                                                                |





## Top 5 Social media

| LINKEDIN POST                                                                                |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| <a href="#">Samenwerken met familie: Waarom loslaten nooit helemaal lukt</a>                 | 10.400                                                                             |
| <a href="#">Je sluit beter aan bij cliënten met flexwonen'</a>                               | 8.192                                                                              |
| <a href="#">9 belangrijkste punten voor inrichten van de fysieke leefomgeving</a>            | 7.978                                                                              |
| <a href="#">Digitale informatieborden: Zo sluit je goed aan op behoeftes (Triade Vitree)</a> | 6.310                                                                              |
| <a href="#">Gesprekstool 'Wat is er?'</a>                                                    | 6.163                                                                              |

| FACEBOOK POST                                                                                                  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| <a href="#">Hoe een andere omgeving leidt tot minder gedragsproblemen</a>                                      | 7.746                                                                              |
| <a href="#">Sagar vertelt hoe hij het ervaart om steeds weer andere begeleiders te hebben</a>                  | 6.796                                                                              |
| <a href="#">Samenwerken met familie: Waarom loslaten nooit helemaal lukt</a>                                   | 4.443                                                                              |
| <a href="#">Hoe kom jij van een beheers- tot leercultuur bij moeilijk verstaanbaar gedrag? (Stichting Ela)</a> | 4.374                                                                              |
| <a href="#">Digitale informatieborden: Zo sluit je goed aan op behoeftes (Triade Vitree)</a>                   | 3.913                                                                              |

| TWITTER POST                                                                      |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <a href="#">Herken overbelasting bij mantelzorgers op tijd</a>                    | 1.158                                                                               |
| <a href="#">Sta met naasten ook stil bij de mooie kanten</a>                      | 1.121                                                                               |
| <a href="#">Drie vormen van begeleiding die cliënten fijn vinden</a>              | 898                                                                                 |
| <a href="#">Terugblik Congres Volwaardig Leven</a>                                | 869                                                                                 |
| <a href="#">9 belangrijkste punten voor inrichten van de fysieke leefomgeving</a> | 760                                                                                 |

| YOUTUBE POST                                                      |  |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <a href="#">Milan over communicatie (Ervaringsleren)</a>          | 1.639                                                                               |
| <a href="#">Sagar over 1001 begeleiders (Ervaringsleren)</a>      | 1.433                                                                               |
| <a href="#">Idman over eigen regie (Ervaringsleren)</a>           | 1.157                                                                               |
| <a href="#">Twinkel #11 – De Berkelhof</a>                        | 1.053                                                                               |
| <a href="#">Vlog Kathalijne – moeder van Jip (Ervaringsleren)</a> | 513                                                                                 |

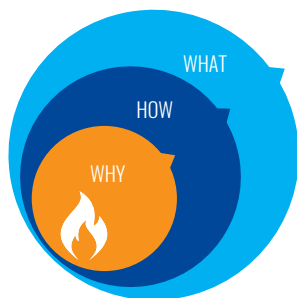


## De Twinkelcampagne

Twinkelcampagne: 100% inspiratie voor persoonsgerichte zorg  
De campagne is gebaseerd op het gedachtegoed van Simon Sinek. Het geeft antwoord op drie vragen:

- **WHY:** Waarom wil je deze vernieuwing?: We willen dat mensen met een beperking een volwaardig leven leiden
- **HOW:** Hoe doe je dat dan?: Inspirerend verhaal en praktische tool.
- **WHAT:** Wat is dan het effect?: De twinkel in de ogen van de cliënt

IN BEWEGING!  
**WHY + HOW = WOW!**



**'Start with why'**  
Simon Sinek

### Twinkelcampagne voor groter bereik

De uitingen van de campagne laten zien dat de vernieuwingen in de basis gaan over anders kijken en anders denken. Het gaat om leef tonen en buiten de gebaande paden durven te gaan. De campagne werkt in drie stappen: 1. prikkelen 2. inspireren 3. leren (kennis). Via socialemediaposts (prikkel) komt men uit bij het [Twinkelmagazine](#)

(inspiratie) om vervolgens door te klikken naar het Kennisplein Gehandaptensector (kennis). De mediaposts worden verspreid onder zo'n 150.000 mensen met een profiel op Facebook en Instagram met de kenmerken 'interesse/werkzaam in de gehandaptensector' of 'mantelzorg'.

De campagne loopt van half juni tot eind november 2021, in drie 'flights' van gemiddeld vier weken met tussenpozen van ook vier weken. Het effect van de campagne is groot. Het bereik stijgt boven de benchmark uit en daarnaast werkt het ook als motivator: veel organisaties willen wel zo'n twinkel worden en werkten in een eindsprint toe naar een inspirerend verhaal en een praktisch kennisproduct. De Twinkels maken de organisaties trots! Met behulp van een promotiepakket helpen zij het bereik nog meer te vergroten door de eigen Twinkel ook via de eigen kanalen te verspreiden. Vanuit de campagne reiken we hen daarvoor PR-materialen aan zoals foto's, teksten en banners.

## CAMPAGNESTRATEGIE







01

Twinkel campagne

Twinkel #11 - 'Eén paar handen' van De Berkelhof zorgt voor rust

[Lees verder >](#)

02

Twinkel #18 - Vitamine D van Ons Tweede Thuis voedt de verbinding in de driehoek

[Lees verder >](#)

03

Twinkel #15 - Maximaal tot bloei door 'Als Je Het Mij Vraagt' van Dichterbij

[Lees verder >](#)

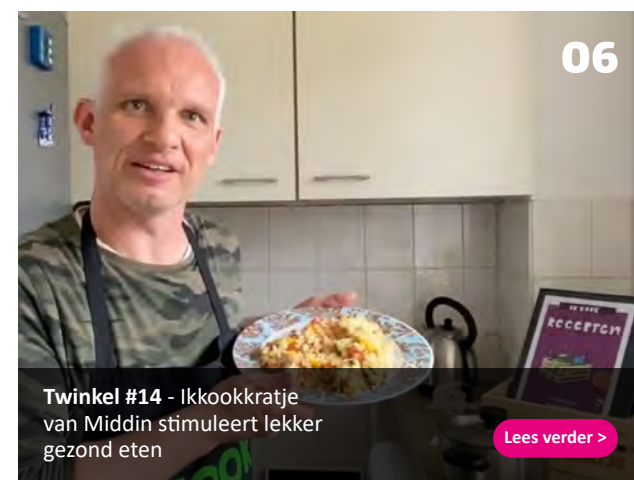
04

Twinkel #19 - Esdégé-Reigersdaal maakt cliënten en begeleiders blij met technologie

[Lees verder >](#)

05

Twinkel #22 - Vitamine D van Ons Tweede Thuis voedt de verbinding in de driehoek

[Lees verder >](#)

06

Twinkel #14 - Ikkookkratje van Middin stimuleert lekker gezond eten

[Lees verder >](#)

07

Twinkel #35 - Bij ASVZ werkt 'Ouders voor Ouders' ondersteunend voor iedereen

[Lees verder >](#)

08

Twinkel #21 - Prinsentichting bouwt tiny houses voor deeltijdverblijf

[Lees verder >](#)

09

Twinkel #33 - Tiny Houses van Ophovenhof: zelfstandig wonen met zorg in de buurt

[Lees verder >](#)



## Bereikcijfers Twinkelcampagne

| FLIGHT                               | KANAAL                                    | VERTONINGEN | UNIEK BEREIK   | VIEWS | KLIKS         | CTR          |
|--------------------------------------|-------------------------------------------|-------------|----------------|-------|---------------|--------------|
| 1e medio juni – medio juli           | Statische posts* op facebook en instagram | 896.158     | 151.136        |       | 6.402         | 0,71%        |
| 2e medio augustus – eind augustus*** | Statische posts* op facebook en instagram | 375.585     | 111.267        |       | 4.567         | 1,22%        |
| <b>TOTAAL</b>                        |                                           |             | <b>262.403</b> |       | <b>10.969</b> | <b>0,96%</b> |

| FLIGHT                               | KANAAL                                      | VERTONINGEN | UNIEK BEREIK  | VIEWS  | KLIKS        | CTR          |
|--------------------------------------|---------------------------------------------|-------------|---------------|--------|--------------|--------------|
| 1e medio juni – medio juli           | Dynamische posts** op facebook en instagram | 97.008      | 30.568        | 61.635 | 797          | 0,82%        |
| 2e medio augustus – eind augustus*** | Dynamische posts** op facebook en instagram | 54.986      | 23.571        | 36.861 | 487          | 0,82%        |
| <b>TOTAAL</b>                        |                                             |             | <b>54.139</b> |        | <b>1.284</b> | <b>0,82%</b> |

\* Statische post = een foto met quote

\*\* Dynamische post = een korte video

\*\*\* De totale campagneperiode is medio juni – eind november 2021. Voor deze eindrapportage gebruiken we de data t/m 31 augustus. Dat is tot halverwege de totale campagneperiode. De campagne is opgedeeld in drie periodes ('flights'), van de tweede periode tonen we hier de resultaten tot halverwege die periode. De tweede periode loopt namelijk door tot medio september. De resultaten van de gehele periode zullen zichtbaar zijn in het addendum.

**Figuur 14.** Bereikcijfers Twinkelcampagne (t/m augustus 2021)

## Top 5 Twinkels

| TWINKEL                                                                        |       |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------|
| <a href="#">Prinsentichting bouwt tiny houses voor deeltijdverblijf</a>        | 2.032 |
| <a href="#">Maximaal tot bloei door 'Als Je Het Mij Vraagt' van Dichterbij</a> | 1.320 |
| <a href="#">Ikkookratje van Middin stimuleert lekker gezond eten</a>           | 960   |
| <a href="#">Eén paar handen van De Berkelhof zorgt voor rust</a>               | 952   |
| <a href="#">WonenPlus biedt persoonsgerichte zorg bij multiproblematiek</a>    | 743   |

| KANAAL                         | BEZOEKEN | BEZOEKERS | GEM. BEZOEKDUUR |
|--------------------------------|----------|-----------|-----------------|
| Twinkelmagazine                | 5.363    | 4.176     | 1:14 min.       |
| KPGS.nl vanuit Twinkelmagazine | 892      | 556       | 4:12 min.       |

**Figuur15.** Bereikcijfers Twinkelmagazine (t/m 31 augustus 2021)



## REFERENTIES

Coolen, J. (2017). Kwaliteitskader Gehandicaptensector 2017-2022. Utrecht: VGN.

Edelenbos, J., & Monnikhof, R. (2001). Lokale interactieve beleidsvorming: Een vergelijkend onderzoek naar de consequenties van interactieve beleidsvorming voor het functioneren van de lokale democratie. Utrecht: Lemma.

Verdonschot, S. (2020). Van kleine doorbraak naar grootschalige vernieuwing; Een onderzoek naar mogelijkheden om innovaties in de praktijk te versterken. Utrecht: Foundation for Corporate Education.

## BIJLAGEN

- **Bijlage 1:** Overzicht van alle opbrengsten (inspirerende artikelen en kennisproducten) van Begeleiding à la carte
- **Bijlage 2:** Overzicht monitoringsproces



## Bijlage 1: Overzicht opbrengsten Begeleiding à la carte

\*Type opbrengst (I = Inspirerend praktijkverhaal en K = Kennisproduct)

\*\* De opbrengsten zonder link worden in november/december 2021 online gedeeld.

|    | Type opbrengst* | Naam / omschrijving**                                                                         | Organisatie(s)            | Thema                                       |
|----|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------------|
| 1  | K               | <a href="#">Draaiboek aanpak Ouders voor Ouders</a>                                           | ASVZ (Ouders voor ouders) | Familiebetrokkenheid                        |
| 2  | I               | <a href="#">Artikel 'Familie betrekken bij de zorg: waar let je op?'</a>                      | ASVZ (Ouders voor ouders) | Familiebetrokkenheid                        |
| 3  | I               | <a href="#">Artikel 'Ouders die elkaar steunen: belangrijker dan ooit'</a>                    | ASVZ (Ouders voor ouders) | Familiebetrokkenheid                        |
| 4  | K               | <a href="#">Flyer over Ouders voor Ouders</a>                                                 | ASVZ (Ouders voor ouders) | Familiebetrokkenheid                        |
| 5  | I               | <a href="#">Artikel 'Het geeft mij voldoening dat ik andere ouders zo kan helpen'</a>         | ASVZ (Ouders voor ouders) | Familiebetrokkenheid                        |
| 6  | K               | <a href="#">Video "Samen op weg" in artikel 'Hoe wil IK mijn leven leiden?'</a>               | Pameijer (Samen op weg)   | Familiebetrokkenheid                        |
| 7  | K               | Handreiking over de Felix app met succesfactoren en tips voor gebruik                         | Severinus                 | Familiebetrokkenheid                        |
| 8  | I               | <a href="#">Artikel 'Samen werken aan geluk'</a>                                              | Severinus                 | Zeggenschap & Dialoog                       |
| 9  | I               | <a href="#">Artikel 'In gesprek over Felix: de digitale geluksmeter'</a>                      | Severinus                 | Zeggenschap & Dialoog                       |
| 10 | K               | <a href="#">Webinar Slimme Zorgestafette 'Implementatie Felix app'</a>                        | Severinus                 | Familiebetrokkenheid                        |
| 11 | I               | <a href="#">Artikel '7 tips voor het omgaan met familieleden met een migratieachtergrond'</a> | Cordaan                   | Familiebetrokkenheid                        |
| 12 | I               | <a href="#">Artikel 'Top 9 tips cultuursensitief werken'</a>                                  | Cordaan                   | Vakmanschap & Trots                         |
| 13 | I               | <a href="#">Artikel 'Top 10 cultuursensitief werken met mantelzorgers'</a>                    | Cordaan                   | Familiebetrokkenheid                        |
| 14 | I               | <a href="#">Artikel 'Laat aan ouders zien dat je om hun kind geeft'</a>                       | Cordaan                   | Vakmanschap & Trots en familiebetrokkenheid |

|    |   |                                                                                                                         |                           |                      |
|----|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------------|
| 15 | K | <a href="#">5 Vlogs 'Aïcha geeft raad' met tips voor begeleiders over cultuursensitief werken</a>                       | <b>Cordaan</b>            | Vakmanschap & Trots  |
| 16 | I | <a href="#">Artikel 'Cultuursensitief werken in de driehoek'</a>                                                        | <b>Cordaan</b>            | Vakmanschap & Trots  |
| 17 | K | <a href="#">Pagina 'Driehoekskunde' over werken in de driehoek</a>                                                      | <b>Vilans</b>             | Vakmanschap & Trots  |
| 18 | I | Podcast (Klik)over het werken met ervaringsverhalen (icm de gesprekstool 'Wat is er?')                                  | <b>Vanboeijen</b>         | Familiebetrokkenheid |
| 19 | I | <a href="#">Artikel 'Met verhalen inzicht krijgen in kwaliteit van leven'</a>                                           | <b>Vanboeijen</b>         | Vakmanschap & Trots  |
| 20 | K | Dagboekje om verhalen op te halen en te koppelen aan de domeinen van kwaliteit van leven                                | <b>Vanboeijen</b>         | Vakmanschap & Trots  |
| 21 | I | <a href="#">Vlog "Doe'RToe" en Artikel 'Technologie: "als je niet weet dat het er is, ga je er ook niet om vragen"'</a> | <b>Esdégé-Reigersdaal</b> | Familiebetrokkenheid |
| 22 | K | <a href="#">Praatplaat 'Frisse kijk op het kind'</a>                                                                    | <b>Esdégé-Reigersdaal</b> | Meedoen & Activering |
| 23 | I | Vlog over LVOI + artikel                                                                                                | <b>LVOI</b>               | Familiebetrokkenheid |
| 24 | I | <a href="#">Artikel 'Ouderinitiatieven bundelen krachten'</a>                                                           | <b>LVOI</b>               | Familiebetrokkenheid |
| 25 | K | <a href="#">Handreiking over het organiseren van flexibel wonen</a>                                                     | <b>Prinsenstichting</b>   | Meedoen & Activering |
| 26 | I | <a href="#">Artikel 'Je sluit beter aan bij cliënten met flexwonen'</a>                                                 | <b>Prinsenstichting</b>   | Meedoen & Activering |
| 27 | I | <a href="#">Artikel 'Voordelen van Deeltijdverblijf in de gehandicaptenzorg'</a>                                        | <b>Prinsenstichting</b>   | Meedoen & Activering |
| 28 | I | <a href="#">Artikel 'Spiegelgroep leert mee met Begeleiding à la carte en de Innovatie-impuls'</a>                      | <b>Prinsenstichting</b>   | Meedoen & Activering |
| 29 | K | <a href="#">Flyer over flexwonen bij Prinsenstichting</a>                                                               | <b>Prinsenstichting</b>   | Meedoen & Activering |
| 30 | I | <a href="#">Artikel 'Opening tiny houses bij Prinsenstichting'</a>                                                      | <b>Prinsenstichting</b>   | Meedoen & Activering |
| 31 | K | <a href="#">Menukaart over de werkwijze van het Ikkookkratje</a>                                                        | <b>Middin</b>             | Meedoen & Activering |

|    |   |                                                                                                              |                                        |                       |
|----|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------|
| 32 | I | <a href="#">Artikel 'Koken uit een kratje'</a>                                                               | Middin                                 | Meedoen & Activering  |
| 33 | I | <a href="#">Artikel 'Online meekijken met Middin en project Ikkookkratje'</a>                                | Middin                                 | Meedoen & Activering  |
| 34 | K | <a href="#">Flyer over het Ikkookkratje</a>                                                                  | Middin                                 | Meedoen & Activering  |
| 35 | K | Overzicht van gebruikerservaringen met het planbord                                                          | Triade Vitree                          | Meedoen & Activering  |
| 36 | I | <a href="#">Artikel 'Digitale informatieborden: Zo sluit je goed aan op behoeftes'</a>                       | Triade Vitree                          | Zeggenschap & Dialoog |
| 37 | K | <a href="#">Vlog over de implementatie van het planbord + factsheet met cijfers, tips en geleerde lessen</a> | Triade Vitree                          | Meedoen & Activering  |
| 38 | I | <a href="#">Artikel 'Inzet beeldzorg bij Triade Vitree'</a>                                                  | Triade Vitree                          | Zeggenschap & Dialoog |
| 39 | K | <a href="#">"Online kennissessie 'Invloed fysieke omgeving op moeilijk verstaanbaar gedrag' + 9 tips.</a>    | Ipse de Bruggen (i.s.m. 's Heeren Loo) | Meedoen & Activering  |
| 40 | I | <a href="#">Artikel 'Meer onderzoek nodig invloed leefomgeving op mensen met verstandelijke beperking'</a>   | Ipse de Bruggen (i.s.m. 's Heeren Loo) | Meedoen & Activering  |
| 41 | I | <a href="#">Artikel 'Hoe een andere omgeving leidt tot minder gedragsproblemen'</a>                          | Ipse de Bruggen (i.s.m. 's Heeren Loo) | Meedoen & Activering  |
| 42 | K | Interviewbundel over de impact van omgevingszorg vanuit verschillende perspectieven                          | Ipse de Bruggen (i.s.m. 's Heeren Loo) | Meedoen & Activering  |
| 43 | I | Vlog over Academie voor Zelfstandigheid                                                                      | Academie voor Zelfstandigheid          | Meedoen & Activering  |
| 44 | I | Vlog 'Wat zijn je talenten?'                                                                                 | Academie voor Zelfstandigheid          | Meedoen & Activering  |
| 45 | I | <a href="#">Pagina over Academie voor Zelfstandigheid</a>                                                    | Academie voor Zelfstandigheid          |                       |
| 46 | I | <a href="#">Artikel 'Gratis online aanbod dagbesteding in coronatijd'</a>                                    | Academie voor Zelfstandigheid          | Meedoen & Activering  |
| 47 | K | <a href="#">Unieke werkwijze + film Het Houvast</a>                                                          | Het Houvast                            | Meedoen & Activering  |
| 48 | I | <a href="#">Werkbezoek VWS bij Het Houvast</a>                                                               | Het Houvast                            | Meedoen & Activering  |



|    |   |                                                                                                                        |                                               |                                                                      |
|----|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| 49 | I | <a href="#">Artikel 'Online teambuilding en online vergaderen'</a>                                                     | ORO                                           | Vakmanschap & Trots                                                  |
| 50 | K | <a href="#">Handreiking 'Op Kamers' o.b.v. een portrettenreeks</a>                                                     | ORO                                           | Meedoen & Activering                                                 |
| 51 | K | <a href="#">Flyer 'Wat is Op Kamers?'</a>                                                                              |                                               | Meedoen & Activering                                                 |
| 52 | I | <a href="#">Artikel 'Met Tiny Houses inspelen op woonbehoeftes van jongeren'</a>                                       | Ophovenerhof                                  | Meedoen & Activering                                                 |
| 53 | K | <a href="#">Draaiboek 'Oprichten van tiny houses' + vlog</a>                                                           | Ophovenerhof                                  | Meedoen & Activering                                                 |
| 54 | I | <a href="#">Artikel 'Hoe haal je wensen van cliënten en naasten op?'</a>                                               | Ophovenerhof                                  | Familiebetrokkenheid en Zeggenschap & Dialoog en Vakmanschap & Trots |
| 55 | I | <a href="#">Artikel 'Digitale dagbesteding bij Ophovenerhof'</a>                                                       | Ophovenerhof                                  | Meedoen & Activering                                                 |
| 56 | K | <a href="#">Digitaal boekje 'Van nachtzorg naar nachtrust' over omdenken</a>                                           | Siza                                          | Meedoen & Activering                                                 |
| 57 | I | <a href="#">Artikel 'Nachtzorg van Siza ontlast zorgmedewerkers tijdens nachtdiensten'</a>                             | Siza                                          | Meedoen & Activering                                                 |
| 58 | I | <a href="#">Special nachtzorg + vlogs</a>                                                                              | Baolderborggroep en Triade                    | Meedoen & Activering                                                 |
| 59 | K | <a href="#">Film 'Eén paar handen' + werkwijze van De Berkelhof</a>                                                    | De Berkelhof                                  | Vakmanschap & Trots                                                  |
| 60 | I | <a href="#">Artikel 'Een passende dagbesteding voor mensen met EMB'</a>                                                | De Berkelhof                                  | Vakmanschap & Trots                                                  |
| 61 | K | <a href="#">Waardenkompas</a>                                                                                          | Siza, Zozijn, Pluryn, Dichterbij, HAN en BPSW | Vakmanschap & Trots                                                  |
| 62 | K | <a href="#">Stopmotionfilmpje 'Bumpy moments' + artikel 'Bumpy moments: herken jij ze al in jouw dagelijkse werk?'</a> | Siza, Zozijn, Pluryn, Dichterbij, HAN en BPSW | Vakmanschap & Trots                                                  |
| 63 | K | Werkwijze + praatplaat + interviews over STeam (Support Team voor complexe situaties)                                  | Hartekamp Groep                               | Vakmanschap & Trots                                                  |
| 64 | I | <a href="#">Artikel 'Reflecteren belangrijk bij moeilijk verstaanbaar gedrag'</a>                                      | Hartekamp Groep                               | Vakmanschap & Trots                                                  |
| 65 | K | <a href="#">Draaiboek 'Aan de slag met leren!'</a>                                                                     | Ons Tweede Thuis                              | Vakmanschap & Trots                                                  |

|    |   |                                                                                                                          |                                                                                                                           |                                              |
|----|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| 66 | I | <a href="#">Artikel 'Het nieuwe leren: dat doen medewerkers samen met cliënten en naasten'</a>                           | Ons Tweede Thuis                                                                                                          | Vakmanschap & Trots                          |
| 67 | K | <a href="#">Boekje 'Vitamine (D)riehoek'</a>                                                                             | Ons Tweede Thuis                                                                                                          | Vakmanschap & Trots                          |
| 68 | I | <a href="#">Artikel 'Ganzenbord helpt bij gesprek over onvrijwillige zorg'</a>                                           | Ons Tweede Thuis                                                                                                          | Zeggenschap & Dialoog                        |
| 69 | K | <a href="#">Cliëntversie Triple-C in begrijpelijke taal, Reflectiekaarten + Artikel 'Een beetje Triple-C werkt niet'</a> | ASVZ Triple-C                                                                                                             | Vakmanschap & Trots                          |
| 70 | I | <a href="#">Artikel 'Reflecteren belangrijk bij moeilijk verstaanbaar gedrag'</a>                                        | ASVZ Triple-C                                                                                                             | Vakmanschap & Trots                          |
| 71 | I | <a href="#">Artikel 'Waarom het basisbegeleidingsmodel BRAVO! zo belangrijk is'</a>                                      | Talant                                                                                                                    | Vakmanschap & Trots                          |
| 72 | I | <a href="#">Artikel 'Participatief onderzoek: 'Echt voor en met de praktijk''</a>                                        | Talant                                                                                                                    | Vakmanschap & Trots                          |
| 73 | K | <a href="#">Film 'Wil jij er voor mij zijn' over veiligheid met reflectievragen</a>                                      | 's Heeren Loo                                                                                                             | Vakmanschap & Trots en Zeggenschap & Dialoog |
| 74 | I | <a href="#">Artikel 'Kwaliteit van zorg meet je niet met vinkjes en kruisjes'</a>                                        | 's Heeren Loo                                                                                                             | Vakmanschap & Trots                          |
| 75 | I | <a href="#">Artikel '10 Tips voor persoonsgerichte zorg'</a>                                                             | 's Heeren Loo                                                                                                             | Vakmanschap & Trots                          |
| 76 | I | <a href="#">Artikel 'Extra aandacht nodig voor mensen met een beperking tijdens corona'</a>                              | 's Heeren Loo                                                                                                             | Vakmanschap & Trots                          |
| 77 | I | <a href="#">Artikel 'Coronatijd: Doe mee en geef "aandacht" meer aandacht'</a>                                           | 's Heeren Loo                                                                                                             | Vakmanschap & Trots                          |
| 78 | K | <a href="#">Gesprekstool 'Wat is er?' voor het gesprek in de driehoek</a>                                                | Vilans, met feedback van ASVZ (Ouders voor ouders), Vanboeijen, Talant, Samen naar de Top Sherpa, ervaringsdeskundige LFB | Vakmanschap & Trots en Zeggenschap & Dialoog |
| 79 | I | <a href="#">Artikel 'Buurtkrant over de buurtcirkel'</a>                                                                 | Pameijer (Buurtcirkel)                                                                                                    | Meedoen & Activering                         |
| 80 | I | <a href="#">Artikel 'Buurtcirkel vergroot zelfredzaamheid buurtbewoners'</a>                                             | Pameijer (Buurtcirkel)                                                                                                    | Meedoen & Activering                         |
| 81 | I | <a href="#">Podcast (Skipr/Zorgvisie) '33 Tiny house biedt uitkomst voor gehandicaptenzorg'</a>                          | Ophovenerhof en Prinsenstichting                                                                                          | Vakmanschap & Trots                          |

|    |   |                                                                                                                      |                                                                                                   |                                              |
|----|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| 82 | I | <a href="#">Podcast (Skipr/Zorgvisie) 'De gehandicaptenzorg mag veel meer twinkelen'</a>                             | De Berkelhof en Vilans                                                                            | Vakmanschap & Trots                          |
| 83 | K | Blogreeks van bestuurder aangevuld met vlogs                                                                         | Stichting Ela                                                                                     | Vakmanschap & Trots en Meedoen & Activering  |
| 84 | I | <a href="#">Artikel 'Hoe kom je van beheers- tot leercultuur bij moeilijk verstaanbaar gedrag?'</a>                  | Stichting Ela                                                                                     | Vakmanschap & Trots                          |
| 85 | I | <a href="#">Artikel 'Onvoorwaardelijke nabijheid'</a>                                                                | Stichting Ela                                                                                     | Vakmanschap & Trots                          |
| 86 | I | <a href="#">Artikel 'Alledaags Gelukmodel'</a>                                                                       | Driestroom                                                                                        | Vakmanschap & Trots                          |
| 87 | I | <a href="#">Artikel 'Werkbezoek alledaags geluk'</a>                                                                 | Driestroom                                                                                        | Vakmanschap & Trots                          |
| 88 | K | Praatplaat 'Waar moet je aan denken als je je aanpak deelt?'                                                         | ASVZ                                                                                              | Vakmanschap & Trots                          |
| 89 | K | Toolkit communicatie over kennis delen                                                                               | Vilans                                                                                            | Vakmanschap & Trots                          |
| 90 | K | Invulformat om aanpak te visualiseren en concretiseren                                                               | Ela                                                                                               | Vakmanschap & Trots                          |
| 91 | K | <a href="#">Inzichtkaarten 'Persoonsgericht ondersteunen'</a>                                                        | De Berkelhof, Pameijer, Driestroom, Pluryn, Severinus, Middin, Cordaan, ASVZ (Ouders voor Ouders) | Vakmanschap & Trots                          |
| 92 | I | <a href="#">Artikel 'Zorgbestuurder Will Linssen over het grote geheim achter WonenPlus'</a>                         | WonenPlus                                                                                         | Meedoen & Activering                         |
| 93 | I | <a href="#">Artikel 'Bewoners aan het woord'</a>                                                                     | WonenPlus                                                                                         | Zeggenschap & Dialoog                        |
| 94 | I | <a href="#">Artikel '3 Vormen van benadering die cliënten graag willen'</a>                                          | WonenPlus                                                                                         | Vakmanschap & Trots en Zeggenschap & Dialoog |
| 95 | I | <a href="#">Artikel 'Persoonsgerichte zorg: De cliënt kan het soms beter inschatten'</a>                             | WonenPlus                                                                                         | Vakmanschap & Trots en Zeggenschap & Dialoog |
| 96 | K | <a href="#">Documentaire WonenPlus 'net als jij' + artikel: 'Wie ben ik om te zeggen dat iets niet haalbaar is?'</a> | WonenPlus                                                                                         | Vakmanschap & Trots                          |
| 97 | I | <a href="#">Artikel 'Divers gemeentebestuur rondom corona'</a>                                                       | WonenPlus                                                                                         | Vakmanschap & Trots                          |
| 98 | I | <a href="#">Artikel 'Communicatie over persoonsgebonden budget in coronatijd'</a>                                    | WonenPlus                                                                                         | Vakmanschap & Trots                          |

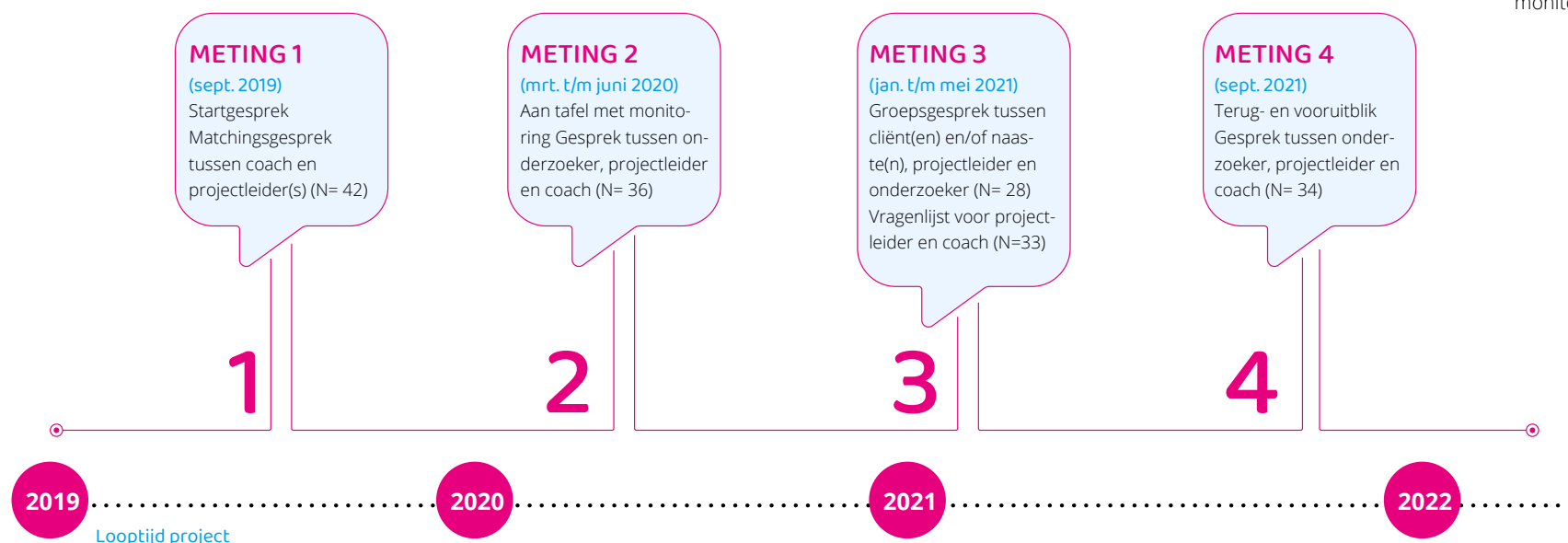


|     |   |                                                                                                                                     |                                                                                                                                     |                                             |
|-----|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 99  | I | <a href="#">Artikel 'Structuur en maaltijden naar mensen toebrengen in coronatijd'</a>                                              | WonenPlus                                                                                                                           | Meedoen & Activering                        |
| 100 | I | <a href="#">Podcast (Klik) 'Training Let us keep it safe'</a>                                                                       | Bartimeus                                                                                                                           | Zeggenschap & Dialoog                       |
| 101 | I | <a href="#">Artikel 'Leren omgaan met heftige emoties'</a>                                                                          | Bartimeus                                                                                                                           | Vakmanschap & Trots                         |
| 102 | I | <a href="#">Artikel 'Zo help je cliënten omgaan met gevoelens tijdens corona'</a>                                                   | Bartimeus                                                                                                                           | Vakmanschap & Trots                         |
| 103 | K | <a href="#">Magazine met tips voor het aanpassen van de intake</a>                                                                  | Dichterbij                                                                                                                          | Zeggenschap & Dialoog                       |
| 104 | I | <a href="#">Vlog 'Zelfvertrouwen door bootcamp' + Artikel 'Dichterbij verbeterde haar intakeproces met 'Als je het mij vraagt''</a> | Dichterbij                                                                                                                          | Zeggenschap & Dialoog                       |
| 105 | I | <a href="#">Artikel 'Op afstand Dichterbij'</a>                                                                                     | Dichterbij                                                                                                                          | Familiebetrokkenheid en Vakmanschap & Trots |
| 106 | K | Stappenplan om aan de slag te gaan met persoonlijke toekomstplanning                                                                | Pluryn                                                                                                                              | Zeggenschap & Dialoog                       |
| 107 | I | <a href="#">Artikel 'Beeldend Toekomstplan duidelijk voor iedereen'</a>                                                             | Pluryn                                                                                                                              |                                             |
| 108 | K | <a href="#">Artikel 'We willen aansluiten op de ander'</a>                                                                          | Urtica De Vijfsprong                                                                                                                | Zeggenschap & Dialoog                       |
| 109 | K | Video + reflectievragen 'Zin in mijn dag'                                                                                           | De Parabool                                                                                                                         | Zeggenschap & Dialoog                       |
| 110 | I | <a href="#">Artikel 'Karbonades op donderdagmiddag'</a>                                                                             | De Parabool                                                                                                                         | Zeggenschap & Dialoog                       |
| 111 | I | <a href="#">Artikel 'Project in stroomversnelling door corona'</a>                                                                  | De Parabool                                                                                                                         | Zeggenschap & Dialoog                       |
| 112 | I | Podcast (Klik) 'Op bezoek bij Stichting BONT' over persoonsgericht werken bij BONT                                                  | Stichting BONT                                                                                                                      | Meedoen & Activering                        |
| 113 | I | <a href="#">Artikel 'Stichting BONT zorgt voor een zo normaal en zinvol mogelijk leven'</a>                                         | Stichting BONT                                                                                                                      | Meedoen & Activering                        |
| 114 | I | <a href="#">Artikel 'Wij hebben een wachtlijst voor begeleiders'</a>                                                                | Stichting BONT                                                                                                                      | Vakmanschap & Trots                         |
| 115 | K | Praatplaat 'Kleine zorgorganisaties met grote ambities'                                                                             | Focusgroep kleine zorgorganisaties: Active4you, De Berkelhof, Stichting Ela, Ophovernerhof, WonenPlus, Buro Lima, Plekzat, OpMezelf | Vakmanschap & Trots                         |

|     |   |                                                                                               |                                                       |                       |
|-----|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------|
| 116 | I | <a href="#">Podcast (Klik) over ervaringsleren</a>                                            | LFB en Vilans                                         | Vakmanschap & Trots   |
| 117 | K | <a href="#">Ervaringsleren dossier website</a>                                                | Ervaringsleren                                        | Vakmanschap & Trots   |
| 118 | I | <a href="#">Overzichtsartikel 'Samenwerken met familie'</a>                                   | Meerdere (o.a. Naasten in Beeld van Volwaardig leven) | Familiebetrokkenheid  |
| 119 | I | <a href="#">Overzichtsartikel 'Wat vinden cliënten belangrijk'</a>                            | Meerdere                                              | Zeggenschap & Dialoog |
| 120 | I | <a href="#">Overzichtsartikel 'Aansluiten bij woonbehoeftes van mensen met een beperking'</a> | Meerdere                                              | Meedoen & Activering  |
| 121 | I | <a href="#">Overzichtsartikel 'Reflecteren op lastige situaties'</a>                          | Meerdere                                              | Vakmanschap & Trots   |
| 122 | I | <a href="#">Overzichtsartikel 'Hoe krijg je succes en plezier in je werk'</a>                 | Meerdere                                              | Vakmanschap & Trots   |
| 123 | I | Overzichtsartikel 'Inspiratie en tips voor vernieuwende dagbesteding'                         | Meerdere                                              | Meedoen & Activering  |
| 124 | I | Overzichtsartikel '7 inzichten: Dit helpt jou en jouw organisatie bij probleemgedrag'         | Meerdere                                              | Vakmanschap & Trots   |

## Bijlage 2: Overzicht monitorproces

**Figuur 16.** Overzicht monitorproces.



Begeleiding a la Carte heeft doelstellingen op traject-, lerend netwerk, en sectorniveau. Op alle niveaus zijn zowel cijfers opgehaald (het 'tellen'), bijvoorbeeld over het aantal aanwezigen bij bijeenkomsten, als verhalen van mensen met verschillende functies uit verschillende organisaties (het 'vertellen'). Op sectorniveau vonden continu metingen plaats. Op netwerkniveau is informatie opgehaald rondom bijeenkomsten. Op trajectniveau hebben vier meetmomenten plaatsgevonden. Deze worden hierna beschreven.

### Meetmomenten op trajectniveau:

#### Meting 1 – Startgesprek – september 2019

Met 42 projecten is een startgesprek gevoerd door adviseurs van Vilans, waarna

36 Begeleiding a la carte projecten zijn gestart. De informatie die tijdens deze gesprekken is opgehaald, is op hoofdlijnen geanalyseerd en samengevat.

#### Meting 2 – Aan tafel met monitoring – maart t/m juni 2020

Bij 36 trajecten is de projectleider geïnterviewd (grotendeels via beeldbellen vanwege de COVID-19 maatregelen) aan de hand van een topiclijst. In deze gesprekken kwam naast het zorginhoudelijk vraagstuk, ook de activiteiten en het veranderkundig aspect van het traject, de betrokkenheid van cliënten en naasten en belemmerende en bevorderende factoren aan bod. Bij twee organisaties was dit interview tevens het eindgesprek omdat deze organisaties



stopten met het Balc-traject. De gesprekken zijn met toestemming van de deelnemers opgenomen, getranscribeerd en daarna thematisch gecodeerd en geanalyseerd met behulp van het analyseprogramma MaxQda.

### **Meting 3 – Het perspectief van cliënten en naasten – jan t/m mei 2021**

Meting 3 bestond uit twee delen: 1) een online groepsgesprek met (tenminste) een cliënt en/of naaste, de projectleider en de coach en 2) een vragenlijst voor de projectleider en de coach. Het doel van de groepsgesprekken was in kaart brengen hoe cliënten en naasten aankijken tegen de vernieuwingstrajecten en hoe er invulling werd gegeven aan de rol van cliënten en/of naasten in de vernieuwingstrajecten. De vragenlijst had als doel voortgangsinformatie op te halen.

Bij 28 projecten hebben groepsgesprekken met cliënten en/of naasten plaatsgevonden. Bij 17 projecten hebben we één of meerdere cliënten gesproken. Bij 16 projecten hebben we naasten gesproken. Bij één organisatie hebben we geen gesprek kunnen houden, maar wel fragmenten uit een interview met een naaste ontvangen, dat uitgevoerd was door een onderzoeker van een andere organisatie. Bij 5 projecten hebben we geen informatie van cliënten of naasten op kunnen halen omdat:

- projectleider en coach aangaven dat zij een gesprek niet passend vonden bij het project (2).
- Het de projectleider en/of coach niet lukte een cliënt of naaste bereid te vinden om in gesprek te gaan met de onderzoekers (3).

De groepsgesprekken zijn met toestemming van de deelnemers opgenomen en daarna getranscribeerd. Deze data, aangevuld met de ontvangen interviewfragmenten, zijn thematisch gecodeerd en geanalyseerd met behulp van het analyseprogramma MaxQda.

Daarnaast is van 33 projecten voortgangsinformatie opgehaald bij de coaches

en projectleiders door middel van een vragenlijst. De data uit de vragenlijsten is geanalyseerd en samengevat.

### **Meting 4 – Terug- en vooruitblik met projectleiders – sept 2021**

Binnen 34 trajecten is een monitorgesprek gevoerd met de projectleider en de coach via beeldbellen aan de hand van een vragenlijst. In deze gesprekken kwam het zorginhoudelijk vraagstuk, de activiteiten, de betrokkenheid van cliënten en naasten, het bereik van het project en de belemmerende en bevorderende factoren aan bod. Ook werd vooruitgekeken en gesproken over de borging van het project. De kwantitatieve data uit het monitorgesprek is geanalyseerd en de kwalitatieve data is thematisch gecodeerd en samengevat.

# COLOFON

Dit rapport is tot stand gekomen binnen Begeleiding à la carte. Dit is een deelprogramma van Volwaardig leven onder verantwoordelijkheid van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). Begeleiding à la carte heeft als doel om de zorg in de gehandicaptensector toekomstbestendig te maken en meer passend bij de veranderende zorgvraag van mensen met een beperking. [Meer over Begeleiding à la carte.](#)

## Auteurs:

Petra van Alphen  
Tamara Bouwman  
Lisa Delmée  
Ingrid van Houwelingen  
Karen Jansen  
Lobke Kuijs  
Marieke Meppelder  
Marit van der Meulen  
Barbara Tieks

## Tekstredactie:

Marit van der Meulen

## Fotografie:

Bas van Spankeren  
Jan Hoek

## Vormgeving:

Marcom+design, Utrecht

## Met dank aan:

Alle betrokkenen bij de vernieuwingstrajecten uit de deelnemende zorgorganisaties en alle VWS en Vilans medewerkers van team Begeleiding à la carte.

## Contact

Petra van Alphen: [volwaardigleven@vilans.nl](mailto:volwaardigleven@vilans.nl)