

Verborgen Verlangens

Flessenpost als inspiratie in het
verzorgingstehuis

Ben Teeuwen
Marica Crombach
Frans Nauta

lectoraat innovatie●
publieke sector



Verborgen Verlangens

Flessenpost als inspiratie in het
verzorgingstehuis

Ben Teeuwen
Marica Crombach
Frans Nauta

April 2010

Samenvatting

Verborgen Verlangens is een in 2002 gestart kunstproject van de Zorggroep Noord-Limburg. Het project is bedacht door kunstenaar Sjaak Smetsers, die zich afvraagt of hij het leven in een verzorgingstehuis aantrekkelijker zou kunnen maken. Het project wordt opgepakt door de Zorggroep. Cliënten van deze organisatie krijgen via het project de kans om via flessenpost te laten weten wat ze nou echt graag zouden willen. Zorgverleners kunnen de wens uit laten komen, eventueel met hulp van de lokale gemeenschap. Het project is onder de nieuwe naam het Wensenloket onderdeel van de reguliere zorg geworden.

Dit onderzoek kijkt mee met de innovatoren. Hoe gaan zij om met hindernissen, wat voor oplossingen dragen zij aan om van de innovatie een succes te maken? Tijdens het opzetten van Verborgen Verlangens bestaat de voornaamste weerstand voor de innovatoren eruit om de ouderen zover te krijgen persoonlijke wensen te uiten en sceptisch en druk personeel mee te krijgen. Met inspirerende en zichtbare symboliek wordt de toon gezet voor een veilige sfeer voor zowel de ouderen. Door te luisteren naar de zorgen van het personeel en ondertussen concrete succesverhalen te blijven vertellen groeit de steun. Externe waardering zorgt voor regelrechte euforie. De golf van enthousiasme zakt echter ook langzaam weer weg. Waarna het proces weer overnieuw begint op andere plekken in Nederland én Duitsland.

Dit rapport maakt deel uit van de reeks prima praktijken. De centrale onderzoeksvraag binnen het onderzoek luidt: Wat zijn de belangrijkste succesfactoren en hindernissen voor de innovatoren in dit innovatieproces? Deze reeks is geschreven door het Lectoraat Innovatie in de publieke Sector, onderdeel van de Hogeschool Arnhem Nijmegen in het kader van het project Zorginnovatie en is mede tot stand gekomen in samenwerking met het Zorginnovatieplatform.

Inhoudsopgave

| | |
|---------------------------------------|-----|
| Inleiding | 5 |
| 1. De innovatie: Verborgen Verlangens | 8 |
| 2. Het verhaal | 10 |
| 3. Analyse | 15 |
| 4. Succesfactoren en belemmeringen | 17 |
| Bijlagen | I |
| I: Tijdslijn | II |
| II: Interviews | III |
| Colofon | IV |

Inleiding

De gezondheidszorg staat voor grote uitdagingen. Het aantal chronisch zieken en ouderen met gezondheidsproblemen stijgt. Op de arbeidsmarkt ontstaan tekorten, terwijl de vraag naar zorg toeneemt. Mensen worden mondiger en stellen hogere eisen. Het Zorginnovatieplatform (ZIP) is opgericht met uiteenlopende ambities om die uitdagingen tegemoet te treden: goede voorbeelden zichtbaar maken, partijen aanspreken en met elkaar verbinden, partijen uitdagen om innovaties op te schalen en de systeem- en markthindernissen te agenderen. Het onderzoek Prima Praktijken is een uitwerking van die eerste ambitie. Prima Praktijken brengen geslaagde voorbeelden van vernieuwing in kaart, door het verhaal van de innovator te beschrijven en de succesfactoren en hindernissen te analyseren. Het zijn inspirerende voorbeelden die inzicht geven in het achterliggende innovatieproces.

De onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag is: Wat zijn de belangrijkste succesfactoren en hindernissen voor de innovatoren in dit innovatieproces?

Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden, zijn 3 deelvragen opgesteld. Elk hoofdstuk behandelt een deelvraag, in het laatste hoofdstuk is de conclusie te lezen.

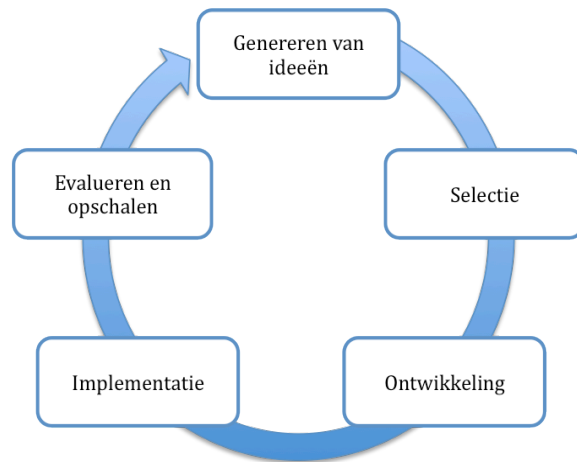
- Wat is de innovatie?
- Hoe ziet het innovatieproces er uit?
- Wat zijn succesfactoren en hindernissen voor innovatoren op het gebied van de innovatie zelf, de capaciteit en de omgeving?

Achtergrond

Een Prima Praktijk is een succesvolle innovatie. Aan de hand van vier kenmerken is een succesvolle innovatie te definiëren.¹ Het is vernieuwend: het breekt met de dagelijkse werkwijze. Het is daarnaast overdraagbaar: het heeft de belofte in zich om anderen te inspireren om over te gaan tot succesvol repliceren. Een succesvolle innovatie is bovendien duurzaam: er wordt een probleem aangepakt. Het vierde criterium ligt in het verlengde daarvan: de innovatie heeft een toegevoegde waarde voor de direct betrokkenen en, meer in het algemeen, voor de maatschappij. Deze vier kenmerken zijn door het lectoraat aangevuld met concrete selectiecriteria voor de Prima Praktijken: de innovatie heeft publieke erkenning ontvangen van professionals en betrokkenen hebben zich er waardierend over uitgelaten.

Het innovatieproces

Innovatieprocessen zijn complex. Onderscheid maken in de fases van zo'n proces helpt om de succesfactoren en hindernissen in de prima praktijken overzichtelijk te kunnen beschrijven en te analyseren. Het lectoraat onderscheidt daarbij vijf stappen: de periode waarin het idee wordt bedacht (genereren van een idee); de periode waarin het idee wordt geselecteerd om daadwerkelijk uitgevoerd (selecteren van een idee), de verdere verkenning van het idee met eventueel een kleinschalige testperiode (ontwikkeling van idee naar innovatie); het volledig in gebruik nemen van de innovatie (invoering van de innovatie) en het op grotere schaal toepassen van de innovatie (opschaling/diffusie van de innovatie). Indien in een Prima Praktijk een bepaalde fase (nog) niet aan de orde is gekomen, wordt deze niet genoemd in het hoofdstuk.



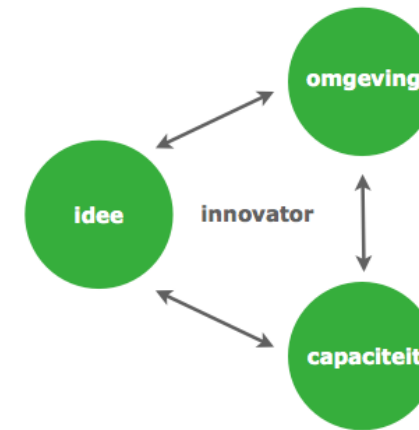
figuur 1: Het innovatieproces

De innovator

Het is soms lastig te benoemen wie precies de innovator of de innovatoren zijn in het innovatieproces, omdat er allerlei mensen bij betrokken zijn. Is de persoon die het oorspronkelijke idee bedenkt bijvoorbeeld de innovator, ook als dat idee direct daarna door iemand anders wordt ontwikkeld tot innovatie? Zijn er dan één of meerdere innovatoren? Bij elke fase in het innovatieproces kunnen daarom een of meerdere nieuwe innovatoren betrokken worden. Iemand wordt innovator genoemd als hij een van de volgende rollen op een leidinggevende manier vervult: uitvinder, voorvechter of implementeerder.² Alle personen die naast de innovator(en) in de casusbeschrijving worden genoemd, behoren tot de omgeving van de innovator(en).

Succesvol innoveren: de strategische driehoek

Om tot een succesvolle innovatie te komen, moet een innovator gedurende het innovatieproces drie elementen met elkaar verenigen (zie figuur 2).³



figuur 2: De strategische driehoek van een succesvolle innovatie

Deze drie elementen zijn: het nieuwe idee, waarbij factoren te vinden zijn die betrekking hebben op de ontwikkeling en de flexibiliteit van het concept; de operationele capaciteit die hij tot zijn beschikking heeft en tenslotte de omgeving die legitimiteit, mandaat en steun geeft. In elk van de drie elementen kan de innovator op de proef gesteld worden. Zo moet hij belanghebbenden - of ze nu enthousiast of sceptisch zijn - overtuigen van de waarde van het idee. Daarnaast moet hij continu zoeken naar financiële mogelijkheden en tijd om het project uit te voeren. Daarbij moet de omgeving achter zijn plan staan, en willen investeren in de innovatie. Als een innovator deze tests niet keer op keer weet te doorstaan, zal hij niet succesvol weten te innoveren. De manier waarop hij omgaat met de drie dimensies is dus van belang: soms moet hij oplossingen vinden voor hindernissen in het innovatieproces. Deze oplossingen, of ze nu bewust of onbewust worden toegepast door de innovator, zijn de succesfactoren in een innovatieproces. Ze zorgen ervoor dat hindernissen worden overkomen en het innovatieproces op een succesvolle manier wordt doorlopen.

Methode

Voorafgaand aan het onderzoek is geïnventariseerd of de innovatie voldoet aan de kenmerken van een Prima Praktijk. Bij elke Prima Praktijk is vervolgens in kaart gebracht wat de innovatie inhoudt: wat is er als nieuw project bedacht, waar en waarom is het opgezet, wie zijn er bij betrokken? De resultaten van de innovatie zijn daarbij benoemd.

Informatie over het innovatieproces van de Prima Praktijk is verkregen via semi-gestructureerde interviews met de betrokkenen. Aan hen is gevraagd op welke manier zij betrokken zijn bij de innovatie en wat voor rol zij hebben gespeeld in het innovatieproces. Hindernissen en succesfactoren tijdens dit proces hebben zij impliciet en expliciet benoemd, en zijn via een kwalitatieve onderzoeksmethode afgeleid uit de interviews. Deze succesfactoren en hindernissen zijn geclusterd aan de hand van de drie dimensies van de strategische driehoek. Deze indeling geeft een overzicht van de belangrijkste hindernissen en succesfactoren van een innovatie.

Leeswijzer

Allereerst wordt in het kort weergegeven wat de innovatie inhoudt en wat de resultaten ervan zijn (hoofdstuk 1). Vervolgens is het innovatieproces van idee tot uitvoering in kaart gebracht (hoofdstuk 2). Daarna is onderzocht waar in dat innovatieproces succesfactoren of hindernissen te localiseren zijn. Deze factoren zijn gegroepeerd in een strategische driehoek met de dimensies innovatie, omgeving en capaciteit (hoofdstuk 3). Uit deze analyse zijn de belangrijkste succesfactoren en hindernissen gedestilleerd (hoofdstuk 4).

1. De innovatie: Verborgen Verlangens

Flessenpost is een oude manier van communiceren waarbij er een briefje in een fles wordt gestopt die vervolgens in zee wordt gegooid in de hoop dat iemand hem vindt en wat met de gevonden boodschap doet. Zeelieden in nood gebruikten het vaak om een laatste mededeling of wens voor hun familie door te geven. In de Limburgse zorginstelling de Zorggroep werd dit principe tussen 2002 en 2005 toegepast in de organisatie met het project Verborgen Verlangens. Cliënten kregen een blauwe fles waarin ze een briefje konden stoppen met daarop een simpele of grote wens; hun Verborgen Verlangens. De fles werd bij een levensgroot kunstwerk gelegd. Wensen die met naam en toenaam waren opgeschreven, konden vervolgens vervuld worden. Het gros van die verlangens was klein genoeg om door de directe zorgverlener zelf opgelost te worden. De familie of de lokale gemeenschap kon daarbij helpen. Voor moeilijkere wensen, bijvoorbeeld een kop koffie in het geboortedorp drinken, was er een potje met geld. Voor complexe wensen, zoals vliegen in een helikopter, een vakantie naar een ver oord of een bidkapel, werd de hulp van de Vriendenstichting ingeroepen. De Vriendenstichting wierf hier actief fondsen voor.



In eerste instantie ging het om een ludiek kunstproject waarbij de flessenfeedback van bewoners werd gebruikt om een nieuwe visie voor de Zorggroep te formuleren. Het personeel en de directie kreeg echter kippenvel na het horen van de feedback. Er werd besloten om meer met de wensen te doen dan het alleen als inspiratie te gebruiken voor de organisatievisie. Het doel werd om de vraag van cliënten aan te horen en te beantwoorden. Hierdoor kon het personeel oog krijgen voor de diversiteit onder cliënten en hen meer persoonlijke aandacht geven: de cliënt centraal stellen.

De Zorggroep in het kort

De Zorggroep is in 2008 ontstaan na een fusie van drie organisaties. Er wordt verpleeghuiszorg, zorg in verzorgingshuizen en thuiszorg aangeboden aan ruim 100.000 cliënten op een populatie van 660.000 mensen in Midden- en Noord-Limburg. De omzet bedraagt €263 miljoen. De organisatie is verdeeld over vijf regio's: Venlo, Tegelen, Roermond, Weert-Helden en Horst-Venray. Verborgen Verlangens richt zich op de 2.100 bewoners van ruim 50 verzorgingshuizen.

De betrokkenen waren:

- De Zorggroep: de afdeling in Venlo pionierde onder leiding van hoofd facilitaire zaken Ellen Wilbers, later raakte de afdelingen Tegelen, Venray en Helden betrokken;
- Kunstenaar Sjaak Smetsers: bedenker van Verborgen Verlangens en maker van het kunstwerk, samen met Wilbers de innovator;
- Stichting Vrienden van Zorggroep Noord- en Midden-Limburg: wierf fondsen en hielp bij de uitvoering van grotere en duurdere wensen.

Resultaten

Medewerkers hebben meer oog voor de cliënt gekregen. Het personeel is hen extra aandacht gaan geven en er is onderling kwalitatief beter contact. Er is ruimte gekomen om eens gewoon te 'babbelen'. Daarvoor hadden werknemers schuldgevoelens over de weinige momenten van échte aandacht voor de bewoners. De bewoners op hun beurt zijn een veilige sfeer gaan ervaren om hun diepere wensen uit te spreken.

Ook buiten het tehuis zijn de resultaten zichtbaar: vrijwilligers en bedrijven uit de buurt hebben het project omarmd en zijn erbij betrokken geraakt. Zo heeft de lokale Rotary en Lions club financieel bijgedragen. De Meyboomstichting heeft Verborgen Verlangens tot het meest innovatieve en cliëntvriendelijke project benoemd in 2003⁴. In november 2004 heeft het de Landelijke Verwenzorgprijs gewonnen.⁵ Het Innovatiefonds Zorgverzekeraars heeft de Niek de Jong prijs uitgereikt in 2005.⁶

Enkele voorbeelden van Verborgen Verlangens

- Wel of geen jus over de aardappels
- Ongeneeslijk zieke 64-jarige wil nog een laatste keer de zee zien
- Honderd-jarige bewoner Pierre Bos die een helikopter vlucht maakte
- Een bezoek aan een begraafplaats
- Niet langs een bewoonster zitten die te korte rokjes draagt
- De plek bezoeken waar een oude geliefde is ontmoet
- Een wedstrijd van PSV bezoeken

2. Het verhaal

2.1 Het ontstaan van het idee

Begin 2002 liep kunstenaar Sjaak Smetsers geregeld langs het hoofdkantoor van de Zorggroep in Venlo. Hij vond de massale zorg instellingen maar niks en was ervan overtuigd daar niet zelf te willen wonen. Die overtuiging veranderde in nieuwsgierigheid. "Zou het echt zou erg zijn? Hoe kan ik er dan voor zorgen dat ik daar terecht kom onder andere omstandigheden, zodat het wel prettig wonen is?" Hij wilde dat de zorg zich meer ging richten op de vraag van de bewoners in plaats van denken vanuit het aanbod. Zorgverleners moesten zich open stellen voor het rijke verleden en de wensen van hun cliënten. Hij wilde een centrale vraag aan zoveel mogelijk bewoners van de Zorggroep stellen: 'wat zijn jullie verborgen verlangens?'. Met de antwoorden kon hun situatie veranderd worden zodat ze er prettiger gingen wonen.

Om de vraag oprecht beantwoord te krijgen moest hij het bestuur overtuigen om het onderzoek uit te voeren en het vertrouwen winnen van bewoners zodat ze eerlijke antwoorden geven. Daarvoor bedacht hij het kunstproject Verborgen Verlangens: een levensgroot boek met daarin stapels blauwe flessen gevuld met wensen van de bewoners van het verzorgingstehuis. Het boek zou geplaatst worden in de openlucht voor het hoofdkantoor. "Mijn idee van de flessenpost was dat er mensen op een eiland zitten, dat zijn de bewoners. Zij roepen om hulp via de fles die in de zee wordt gegooid. Het bestuur moet dan oppikken dat er iemand op een eiland zit die geholpen moet worden. Het idee was eigenlijk heel eenvoudig". Om sociale wenselijkheid te voorkomen moesten mensen kunnen kiezen of ze anoniem of met naam hun wens wilde uiten. Smetsers had veel vertrouwen in zijn project en verwachtte het te kunnen verkopen. De Zorggroep kon er 1.000 mensen mee interviewen en unieke antwoorden verzamelen waarmee de zorg verbeterd kon worden.

Smetsers belde een woordvoerder van de Zorggroep. Zij speelde het idee enthousiast door naar Ton Borghs, regiodirecteur Zorggroep Venlo. Borghs was al bekend met Smetsers vanwege de jaarlijkse beeldtentoonstelling.⁷ Hij vond het 'meteen schitterend'; het benutten van symboliek in plaats van taal om beter contact te maken met cliënten paste bij de visie van de Zorggroep. Collega Ellen Wilbers, hoofd facilitaire zaken in Venlo, deelde zijn enthousiasme en mocht het idee gaan uitvoeren. Voor circa €9.000 sloot Borghs een overeenkomst met Smetsers om de kunst over te kopen en het project te starten.

2.2 De ontwikkeling van Verborgen Verlangens

Smetsers kreeg Wilbers toegewezen als contactpersoon. Wilbers had vanuit de zorg een vergelijkbare visie als Smetsers gevormd. Ze zag aandacht als de belangrijkste behoefte van cliënten. Bewoners wilden meetellen als mens bij het personeel en de samenleving. Niet als nummertje, maar als individu. Dat betekende dat het personeel van gebaande paden af moest kunnen wijken door gewoontes los te laten. Vanuit een gezamenlijke klik trokken ze erop uit om iedereen, beginnend bij de top en teamleiders, te overtuigen van Verborgen Verlangens. De symboliek, visie en retoriek achter Verborgen Verlangens bleek krachtig. Smetsers sprak bijvoorbeeld over de locatie waar iedereen in werkte. Formeel was dat van de Zorggroep met de bewoners als gasten. Hij gaf er een draai aan: de ouderen die de kamers bewonen zijn eigenaar van het pand. Werknemers zijn juist te gast in het gebouw van de bewoners. Smetsers en Wilbers kregen de leidinggevendenden mee.

Het ging er nu om de verlangens daadwerkelijk naar boven te halen bij de bewoners. Smetsers ging op de Bühne staan in de kantine. Hij wilde het vertrouwen winnen van de bewoners. Alleen dan zouden zij zich open stellen. Hij introduceerde zichzelf en al gauw stond er iemand op die verre familie bleek te zijn. Het ijs was gebroken; hij was een van hen. Daarnaast droegen de geestelijk verzorgenden, een functie vergelijkbaar met die van de pastoor, het project op handen. Het was hun taak om zich op zingeving

tijdens de laatste levensfase te richten. Zij reageerden enthousiast op Verborgen Verlangens en organiseerden gespreksgroepen om de gedachte achter het project verder vorm te geven.

De aanpak sloeg aan bij het bestuur, het management op de werkvloer en de bewoners. Er kwam een grote hoeveelheid flessen te liggen recht voor het hoofdkantoor van de Raad van Bestuur en directie in Venlo. Er kwamen zelfs brieven binnen vanuit andere Zorggroep locaties. Smetsers ging de ruimte rondom het kunstwerk gebruiken. Hij keek hoe de andere Zorggroep locaties lagen ten opzichte van Venlo en legde de flessen in dezelfde windrichting van het kunstwerk. Brieven uit Venray, een gemeente linksboven Venlo, kwamen bijvoorbeeld ten noordwesten van het kunstwerk te liggen. Dagelijks zag het bestuur een massa van flessen groeien, uiteindelijk naar een paar duizend, terwijl ze naar hun kantoor liepen. Smetsers wilde het bestuur confronteren met de grote hoeveelheid onvervulde wensen. Borghs: "Ik zag het meer als een uitdaging en versterking dan als kritiek of een tekortkoming. Ja natuurlijk, we schieten altijd tekort. Maar juist daarom probeer je op een andere manier dingen naar boven te krijgen. De resultaten waren een bevestiging dat het mensen echt in het hart raakt. Dat het dingen zijn die niet vanzelfsprekend naar voren komen in een goed contact tussen zorgverlener en zorgvrager."

In februari 2002 presenteerde Wilbers een samenvatting van alle wensen aan de Raad van Bestuur. Alle briefjes waren uit de flessen gehaald, op een rij gezet en geanalyseerd. In verpleeghuizen ging veruit het grootste deel van de wensen over primaire behoeftes zoals eten en drinken ('geen jus over de aardappels'). Daar bovenop kwam veiligheid, aandacht, liefde. Daarbij werden uitstapjes regelmatig genoemd: de familie zien, een frietje eten, aan de bar hangen en een pilsje drinken. Het was een 'kippenvol' moment. Enerzijds was het een groot succes: iedereen deed mee. Maar bij het lezen van de wensen bleek hoe schrijnend weinig wensen van bewoners werden gehoord.

Wilbers merkte ook dat vrijwel niemand het wonen in een tehuis zag als een nieuw thuis. Thuis, dat was toch echt de voormalige woning en niet de plek waar ze nu zaten. De mentale overgang naar een nieuwe, laatste plek wordt niet gemaakt. Bewoners pasten zich snel mogelijk aan de wetten en regels van het zorgsysteem en lieten daarbij hun wensen los. Wilbers: "Ze gaan op een stoel zitten, en die is dan meteen van hen. Ze zoeken naar veiligheid en klampen zich daarbij vast aan de orde van de organisatie. Onder het mom van 'niet zeuren' stellen ze zich dienstbaar op om zorg te ontvangen. En dan is er het belang van de zorgverleners wat deze neiging versterkt: zij willen structuur, regelmaat en standaardisatie. Ondertussen was er wel een landelijke trend naar meer levensgerichte zorg, zorg op maat en de cliënt centraal stellen. Het waren zakelijke termen waar mensen weinig beeld bij hadden. Ons project Verborgen Verlangens maakte dit voelbaar."

2.3 Het vervullen van wensen als implementatie

De directie reageerde concreet en simpel: 'hier moeten we wat mee'. Wilbers werd twee dagen per week vrijgemaakt om eraan te werken. Ze had geen idee waar ze aan begon. Ze richtte werkgroepen op die de wensen ging schiften. Makkelijk te vervullen wensen werden aan het personeel op de werkvloer gegeven om zelf af te handelen. De werkgroepen gingen aan de slag met de wensen met een hoge PR waarde.

Tijdens deze beginfase ondervond Wilbers weerstand vanuit het personeel. Mensen waren mensen sceptisch: 'moeten we dit nou ook al gaan doen? Dadelijk komen er allemaal wensen op ons af. Daar hebben we helemaal geen tijd voor!' Ook kwamen er principiële bezwaren. Sommigen vonden het oneerlijk om sommige wensen wel en anderen niet te vervullen. Dat zou een vorm van voortrekken zijn. Dus werd er wat zwart wit gesteld: of niet doen, of voor iedereen hetzelfde doen. Wilbers ging met hen in gesprek. "Ze zien allerlei beren op de weg. Ik bleef maar herhalen dat we gewoon maar moesten beginnen met een paar wensen en kijken hoe het gaat. Komen we er niet uit, dan zien we dat wel. En dan merk je dat hun

angsten niet uitkomen". De principiële bezwaren besprak ze ook tijdens discussies. Ze legde uit dat niet iedereen gelijk is, dus waarom zou je iedereen gelijk willen behandelen?

De Zorggroep had een vriendenstichting die zich inzette voor de extra dingen bovenop de reguliere zorg. De stichting wierf geld waarmee duurdere wensen konden worden betaald. Wilbers merkte dat sommige donateurs teveel op geld focusten. Ze zagen het als 'hop, portemonnee trekken en klaar'. Maar geld speelde een bescheiden rol bij het vervullen van de meeste wensen, omdat het gros relatief simpel van aard is. Wilbers probeerde vooral mensen op gang te brengen, dan ging de rest vanzelf. De aanwezigheid van de nodige kartrekkers hielp bij het vervullen van wensen. "Die snappen meteen waar het over gaat. Doordat ze meteen aan de slag gaan trekken ze anderen daarin mee". Stevige steun vanuit de directie hielp ook.

De steun onder het personeel nam toe naarmate er meer aandacht van buiten de organisatie kwam. Zo was er in 2004 het diner waarbij het personeel en de bewoners werden geserveerd door de burgemeester en wethouders in Venlo. In 2005 behaalde het project de Niek de Jong innovatieprijs.⁸ De stadsomroep Venlo besteedde aandacht aan de successen van het project.

Wilbers ervoer het werk aan Verborgen Verlangens als "gouden jaren". Het smaakte naar meer. In 2005 besloot ze een management traject in te gaan en door te groeien binnen de organisatie. Ze stopte als trekker van Verborgen Verlangens. Ze gaf het stokje door aan een werkgroep met daarin teamleiders van acht lokale verzorgingstehuizen. Zij kwamen vier keer per jaar bijeen en hielden elkaar enthousiast om het gedachtegoed verder onder personeel te verspreiden. Frans van der Hoogt, teamleider Welzijn in de tijd dat Wilbers Verborgen Verlangens opstartte, nam het voorzitterschap op zich. Zijn taken kon hij combineren met de de zijn functie gericht op PR en communicatie. Ze dachten na over hoe verder te

gaan na het vertrek van Wilbers. Het team veranderde de blauwe fles naar een kartonnen variant die bij een fictief Wensenloket, namelijk de verzorgenden zelf, kon worden ingeleverd. Van der Hoogt zorgde ervoor dat vervulde wensen geregeld in het personeelsblad en bewonersblad bleven komen.

2.4 Interne opschaling en externe verspreiding

Na de startjaren in Venlo werd Verborgen Verlangens intern opgeschaald naar locaties in Tegelen (2005), Horst-Venray (2007) en Weert-Helden (2008). Medewerkers kregen meer verantwoordelijkheid om de wensen te achterhalen en te vervullen. Het ondersteunde personeel werd ook ingezet. Zo kon ook het keukenpersoneel, de administratie en directie in contact komen met diegenen waar ze het allemaal voor doen. De kerstboom hing vol met nog te vervullen wensen die door het personeel getrokken kon worden. Een medewerker van de ICT-afdeling nam bijvoorbeeld een jonge cliënt in een rolstoel mee naar een bruidsmode winkel om haar een jurk te laten passen.

Met de uitbreidingen nam ook de professionalisering toe. Verborgen Verlangens raakte verweven in het standaard proces zoals dat tot op heden geldt. Iedere nieuwe cliënt kreeg na zes weken een berichtje over de optie om wensen aan de zorgverleners te vertellen. Het uitvoerend personeel keek dan of zij er mee aan de slag konden. Zij betrokken ook familie en vrijwilligers indien nodig. Zodra er complexere wensen kwamen werd de stichting 'Vrienden van de Zorggroep' ingeschakeld. Zij zamelden geld in om complexere wensen te vervullen.

Ondertussen kwam Verborgen Verlangens in 2005 onder de aandacht bij het verzorgings- en verpleeghuis Sint Jan van BrabantZorg. Het personeel daar had een interview met Wilbers in het blad 'Cliënt en Raad' van de Landelijke Organisatie van Cliëntenraden gelezen, en was enthousiast geworden. Wilbers werd uitgenodigd om te komen spreken en inspireerde de organisatie om ook met Verborgen Verlangens aan de slag te gaan.

Binnen twee maanden ontvingen 130 bewoners van Sint Jan een envelop met daarop een blauwe vlinder. Het begeleidende briefje vroeg bewoners naar hun wensen. De envelop kon in de brievenbus, te herkennen aan de geplastificeerde blauwe vlinder, worden gestopt. Zorgverzekeraar CZ beloofde het initiatief in 2006 met een prijs. Uden standaardiseerde de blauwe vlinder door iedere nieuwe bewoner na zes weken de envelop met vlinder te geven. De instelling reserveerde sindsdien jaarlijks €500, genoeg geld om het gros van de wensen te vervullen.

Van Limburgse blauwe fles naar Brabantse blauwe vlinder

Wilbers raadde zuster Margoret, verzorgende bij het Udense verzorgings- en verpleeghuis Sint Jan van BrabantZorg, aan om zelf een symbool te bedenken. Het werd de blauwe vlinder. In de vier jaar daarna werden 75 wensen vervuld op een groep van zo'n 140 bewoners: de achterkant van de volièrre kreeg bijvoorbeeld een lichtere kleur zodat de vogels er beter tegen afstaken, er kwamen uitjes naar de Bavaria brouwerij en een zorgboerderij en de kok diende wat vaker lasagne en pannenkoeken met spek op. Voor niet te vervullen wensen, zoals een goede gezondheid van de kinderen, wordt gebeden. "Deze wensen zouden we niet gehoord hebben als we de vlinder niet hadden. Mensen gaan zich afvragen wat ze nou nog echt graag willen. 'Wat is nou mijn diepste wens die ik anders niet kwijt kan?'"

Ad van Frankenhuisen, directeur van het Wilhelminahuis in Valburg dat eind 2009 is opgeheven, startte eind 2008 met Verborgen Verlangens. Wilbers en Van Frankenhuisen kenden elkaar als voormalige collega's en praatten zo nu en dan informeel bij. Toen Van Frankenhuisen over

Verborgen Verlangens hoorde duurde het een half jaar voordat er een getekende boom klaar stond om wensen te verzamelen. Ook de Rijnland Zorggroep implementeerde Verborgen Verlangens eind 2007 bij de twee verpleeghuizen Oudshoorn en Leyhtenrode. Arjenne de Leeuw, trekker van het project op de locatie Oudshoorn met 230 bewoners, vond het lastig om het personeelsleden mee te krijgen. Ze gaven aan het te druk te hebben. De Leeuw ging herhaaldelijk in gesprek om mensen alsnog zover te krijgen en promootte mooie verhalen van de kleine groep verzorgers die er wel enthousiast mee aan de slag gingen. Uiteindelijk werden er in zo'n 160 wensen vervuld van 230 bewoners voor gemiddeld €100 per bewoner.

De Valburgse scootmobiel-met-zijspan-taxi

Een uitdaging bleek de 80-jarige man die een zijspan voor zijn scootmobiel wilde zodat hij samen met zijn vrouw door het dorp kon rijden. Het apparaat bleek al te bestaan en kostte €7.000. Twee telefoontjes later en Van Frankenhuisen had het benodigde geld bij elkaar. De leverancier gaf vanwege een paar krasjes een nieuw model voor de helft van de prijs. De man mocht het apparaat gebruiken onder de voorwaarde dat anderen met hem mee mochten rijden. Hij kocht een agenda en maakte er serieus werk van om anderen als chauffeur van dienst te zijn. "Het is een heel leuk project geweest wat veel schwing gaf in de groep van onze gasten die toch allemaal oud en een beetje uitgeblust zijn. Plotseling werd hun wereldbeeld weer wat verbreed." (Van Frankenhuisen, voormalig directeur van het Wilhelminahuis).

Ook in het buitenland sloeg Verborgen Verlangens aan. De Zorggroep werkte tussen 2005 en 2008 samen met Duitse organisaties om kwaliteitsmanagement te verbeteren⁹. Ulli Fürst van de Zorggroep

presenteerde Verborgen Verlangens op een Europees congres in Stuttgart over kwaliteitsmanagement in Duitsland. De organisatie 'Arbeiter-Wohlfahrt' nam het in 2007 over onder de noemer 'Wunschen wecken': een naam die doelde op de bedoeling om mensen wakker te schudden. Twee jaar later gaf Fürst nog een presentatie op een congres in Berlijn over kwaliteitsmanagement voor ouderenzorg.¹⁰ Hij liet een ondertitelde versie van de film zien die de Zorggroep had laten maken over Verborgen Verlangens en toonde enkele blauwe flessen. "The crowd was standing on the tables", volgens de toen aanwezige Duitse zorgconsulent Roland Weigel¹¹. "Verborgen Verlangens is an example of 'low hanging fruit': not too much to do, but with great effects. The little steps are far more important than great concepts." Na het congres ging de zorginstelling Sozial-Holding er ook mee aan de slag.¹²

Tachtigjarige Duitse oorlogsvedette wil parachute springen

De organisatie 'Sozial-Holding' beheert zo'n acht zorghuizen in de stad Mönchengladbach. Zij introduceerde het 'Flaschenpost-projekt' in 2009. Van de 620 uitgedeelde flessen kwamen er 115 met een wens terug. Het personeel merkte aan de fonkelende ogen van de bewoners dat zij van het project genoten. Er kwamen weer wensen in alle soorten en maten binnen. Zo was er de 85-jarige man die tijdens de Tweede Wereldoorlog ruim 50 keer parachute had gesprongen en dat nog één keer wilde doen. Hoewel hij zich fit genoeg voelde om het nog een keer te doen vond het personeel het vanwege een recentelijke hersenoperatie niet verantwoord. Het werd een rondvlucht met drie medebewoners in het antieke gevechtsvliegtuig de 'Junkers Ju52'.

2.5 De huidige stand van zaken

Verborgen Verlangens is anno 2010 over het hoogtepunt van 2003-2005 heen bij de Zorggroep. Het staat nu bekend als het Wensenloket. Flessen en kunstwerken met daarop de woorden Verborgen Verlangens zijn her en der te vinden. Borghs heeft alles van het begin af aan meegemaakt. "Het valt of staat met de opmerkzaamheid van medewerkers die daar iets mee doen en enthousiasme voor blijven houden. Dat blijft toch ingewikkeld. Als je daar projectmatig veel tijd en energie in investeert is het een stuk makkelijker. Maar je kunt niet bezig blijven met flessen uitdelen. De symboliek, en zoals het toen leefde, dat is nu niet meer zo. We stonden bijna wekelijks in de krant. Allerlei organisaties belden ons en we werden voor prijzen genomineerd. Dat voedt de euforie. Maar op enig moment is dat uitgewerkt. Ellen zou ook te maken hebben gekregen met het effect dat een bepaald instrument of symboliek is uitgewerkt. Dan gaat het erom; ben je in staat om iets anders te bedenken om het onder de aandacht te houden en enthousiasme te genereren. Maar op het niveau wat we in 2003-2005 hadden, dat is bijna onmogelijk."

Hetzelfde is gebeurd bij de Rijnland Zorggroep; er ontstaat euforie zodra het project voor het eerst wordt uitgevoerd, gevolgd door langzaam wegebbend enthousiasme. Het management probeert er nu de aandacht vast te houden door in te zetten op een andere methodiek met een vergelijkbare visie als die van Verborgen Verlangens.¹³

3. Analyse

3.1 Innovatie

Uit de beschrijving van Verborgen Verlangens in hoofdstuk 1 is af te leiden dat het om een dienst en governance innovatie gaat.¹⁴ Het achterhalen en vervullen van wensen is nieuw. Uit de voorbeelden, zoals uitstapjes naar bekende plekken van vroeger, blijkt dat het om een aanvullende dienst bovenop de reguliere zorg gaat. De Zorggroep is als semi-publieke instelling niet de enige betrokkenen in dit verhaal. Vrijwilligers, zoals mantelzorgers, familieleden en bedrijven, dragen vaak bij aan het vervullen van wensen. Het op een nieuwe manier inzetten van burgers valt onder het type governance innovatie.

Zichtbare en inspirerende symboliek

De cliënt centraal, mensgerichte zorg en zorg op maat: Verborgen Verlangens brengt deze grote woorden tot leven zonder er ergens naar te verwijzen. Het is de kunstzinnige symboliek die inspireert. Blauwe flessen, het onbewoonde eiland en het schriftelijk gefluister om hulp: het spreekt allerlei mensen tot de verbeelding. Er ontstaat een sfeer waarbinnen ouderen worden aangezet hun verlangens te openbaren. Deze blijken meestal bescheiden maar tegelijkertijd ontroerend te zijn. Het gaat daarbij niet zozeer om de eiland symboliek. Een blauwe vlinder en een kerstboom met wensen als kransjes werkt ook. Het gaat erom dat de organisatie de symboliek eigen maakt.

De inspiratie wordt ook geuit. De vorm wordt ludiek, confronterend maar ook onschuldig zichtbaar gemaakt op het hoofdkantoor, de plek die grote invloed heeft op de organisatie. Bestuurders horen er niet alleen van; ze zien dagelijks de massa flessen groeien. Een grote succesfactor zit hem er dan ook in om de sluimerende wensen op een hele zachte manier zichtbaar te maken.

De positieve feedback van laag hangend fruit

De Duitse adviseur noemde het 'low hanging fruit': Verborgen Verlangens staat bol van de kleine successen. Er zijn maar weinig dingen zo stimulerend voor iemand die in de zorg werkt als het vervullen van een tot dan toe onbekende wens die relatief weinig inspanning kost. Iedereen in de zorg werkt er uiteindelijk om mensen te helpen die hulp nodig hebben. Daarmee is iedere vervulde wens positieve feedback die energie levert.

Daarnaast wordt iets betekenen voor de ander door mensen gewaardeerd; daar verslag van doen is perfecte manier om positieve feedback via een omweg te krijgen. Het noemen van voorbeelden wordt continue gedaan door betrokkenen om de waarde van Verborgen Verlangens aan te geven. Er is zelfs een bewuste schifting om heldere en enthousiasmerende wensen meer aandacht te geven. De werkgroep die de eerste lichter wensen ging vervullen schoof makkelijk te vervullen wensen door naar het direct verzorgende personeel en ging zelf aan de slag met de wensen die het succes van het project het beste verbeeldden. Een filmpje waarin zulke voorbeelden de revue passeren riep enthousiasme en ontroering op tijdens verschillende congressen. Na acht jaar wordt deze aanpak nog steeds benut: in het personeelsblad van de Zorggroep wordt enkele keren per jaar aandacht besteed aan een selectie van vervulde wensen. Op deze manier wordt de neiging dat de aandacht voor de wensen wegzakt tegengegaan.

3.2 Capaciteit

Vluchtige euforie

Verborgen Verlangens drijft op de inzet van personeel, vrijwilligers en bedrijven. Het achterhalen en vervullen van wensen wordt door de direct verzorgenden, zonder dat er iemand is die daar op controleert of op voorspelbare tijdstippen naar vraagt. Verzorgenden werken hierbij op basis van enthousiasme en persoonlijke betrokkenheid. Deze intrinsieke drijfveer is krachtig. De externe waardering tijdens de jaren 2003-2005 leverde een veel enthousiasme op. Tegelijkertijd is de euforie vluchtig. Mensen raken er

aan gewend. In de psychologie wordt het hedonistische adaptatie genoemd; mensen wennen vrij snel aan zowel positieve als negatieve veranderingen. Trouwen, gevangenisstraf, een handicap; het ervaren geluksgevoel keert vaak terug naar een stabiel niveau.¹⁵

Verminderde zichtbaarheid na vertrek innovator

Verborgen Verlangens startte in 2002 en loopt, weliswaar onder een nieuwe noemer, door tot op de dag van vandaag. Een mijlpaal is het vertrek van Wilbers en de start van een nieuwe aanpak. Acht mensen nemen de 18 uur per week over: de focus die een persoon kan aanbrengen raakt diffuus. Daarnaast komt er een nieuwe naam zonder zichtbare symboliek: het Wensenloket, zonder een echt loket. Een zoekopdracht op Google levert ook geen enkel resultaat op voor de nieuwe naam, tegenover 185 voor de oude. Iedere nieuwe bewoner krijgt standaard de vraag zijn wens door te geven, maar de levendigheid ten tijde van Wilbers wordt niet meer geëvenaard. Verborgen Verlangens mist de verpersoonlijking en de concrete vertaling van het idee in de vorm van kunst.

3.3 Omgeving

Weerstand vanuit uitvoerend personeel

Wilbers ging voortvarend te werk bij het verzamelen van wensen. Er was een kleine groep voor nodig om de ouderen te bereiken: de geestelijk verzorgenden, Smetsers en zijzelf. Toen het ging lopen en wensen vervuld konden gaan worden, kwamen er tegenstribbelende geluiden vanuit het uitvoerende personeel. Er waren twijfels of ouderen er wel op zaten te wachten, door de drukte en stress zou het niet in het werkschema passen en het zou niet eerlijk zijn om wensen van de een wel en van de ander niet te vervullen. Wilbers, gedekt door de directeur, ging hiermee om door vooral te luisteren en in discussie te gaan. Ze gaf hen het vertrouwen dat het allemaal wel zou loslopen. De 'beren op de weg' zouden vanzelf weggaan, wat uiteindelijk ook het geval was.

Het was de externe waardering die uiteindelijk voor een totale omslag zorgde qua interne steun. Verborgen Verlangens behaalde verschillende innovatie prijzen, de lokale pers schreef herhaaldelijk over vervulde wensen en de burgemeester en wethouders verzorgden een diner voor de ouderen en verzorgenden. Het bevestigde en versterkte de euforie en het enthousiasme.

Netwerk

Wat goed werkte bij het vervullen van Verborgen Verlangens was het sociale netwerk dat zowel de ouderen als het personeel hadden opgebouwd. Ouderen kennen veel mensen uit het dorp waar ze vandaan komen. Moet er iets geregeld worden in verband met een wens, dan zijn de contacten snel gelegd. Er hoeft niet eerst kennisgemaakt te worden, mensen zijn bekend met elkaar en kunnen snel iets regelen.

Hetzelfde geldt voor de verspreiding van het project. Een oude bekende van Wilbers van een vorige baan was nu directeur van een instelling. Tijdens een keer bijpraten ontstond er enthousiasme en enkele maanden later werd de eerste wens opgeschreven. De Zorggroep had ook samenwerkingsverbanden met Duitse instellingen op het vlak van kwaliteitszorg. Tijdens een congres kon Verborgen Verlangens worden geïntroduceerd en namen enkele instellingen het over.

4. Succesfactoren en belemmeringen

De manier waarop Verborgen Verlangens tot stand is gekomen past binnen het raamwerk van innovatieprocessen. Nadat het idee is geopperd door Smetsers wordt het snel geaccepteerd door de regionale directeur en vindt het aansluiting op de werkvloer. De directeur maakt iemand vrij om het met de bedenker uit te werken en in te voeren. De combinatie is goed op elkaar ingespeeld en krijgen veel wensen los. De ontwikkeling vloeit geleidelijk over naar de implementatie zodra het bestuur akkoord geeft om de wensen te vervullen. Er is koudwatervrees bij het uitvoerend personeel, maar al snel zorgt het vervullen van enkele wensen voor besmettelijk enthousiasme. Selectieve PR van de meest ontroerende anekdotes zorgt voor veel externe waardering. Verborgen Verlangens begint dan aan interne opschaling bij de Zorggroep en externe verspreiding naar andere instellingen. De oorspronkelijke golf van enthousiasme blijkt wel vergankelijk; het niveau van de euforie wordt de jaren erna niet meer gehaald.

Twee aspecten spelen in deze case een grote rol in het overwinnen van belemmeringen: rechtstreekse feedback met de symboliek en aandacht geven aan pakkende voorbeelden.

Rechtstreekse feedback met kunst en symboliek

Verborgen Verlangens stelt ouderen in staat om op een speelse en veilige manier verzorgenden te laten weten wat zij nou echt graag willen. Mensen in de zorg willen ook graag ouderen helpen, het is onderdeel van hun beroepseer. De meeste wensen blijken met relatief weinig inspanning te vervullen. Daarmee is het kunstproject een krachtig vehikel wat beide partijen met elkaar verbindt; ouderen merken dat ze invloed kunnen uitoefenen op hun omgeving en verzorgenden voelen direct en indirect dat hun werk gewaardeerd wordt.

Illustreer met pakkende voorbeelden

Bij onzekere trajecten helpt het om positieve terugkoppeling te krijgen dat de goede weg is ingeslagen. Met iedere vervulde wens groeide het arsenaal van mooie verhalen die deze bevestiging gaven. Door de anekdotes zowel intern als extern te verspreiden snappen mensen wat de toegevoegde waarde is van het project. De steun neemt dan toe: hier raakte het een gevoelige snaar bij het personeel, de pers smulde ervan, het bedrijfsleven associeerde zich graag met zulke concrete liefdadigheid en collega professionals beloonde het met prijzen.

Accepteer de kracht én de vergankelijkheid van euforie

Nieuwe, succesvolle projecten staan meestal een tijd in de schijnwerpers. Zo ook Verborgen Verlangens. Het versterkt de euforie en de motivatie bij de direct betrokkenen. Maar zodra de lichten gedoofd zijn komt er een moment dat iedereen weer met beide benen op de grond staat. Te lang doorgaan op dezelfde voet kan dan saai worden en dan is er een nieuwe impuls nodig. Het is te vroeg om te zeggen of dat bij Verborgen Verlangens is gelukt; het Wensenloket, de werkgroep die elkaar op de hoogte houdt van de leukste wensen en de interne PR houden het project voorlopig in leven. Al met al heeft de succesvolle vernieuwing zijn sporen nagelaten in de organisatie en gaat het vervolgens als een frisse wind door andere instellingen. Het lijkt beter om ervan te genieten en te zien als een idee waar alles is uitgehaald wat er in zat.

Eindnoten

¹ naar Borins, S. F. (1998). Innovating with integrity: how local heroes are transforming American government. Georgetown University Press.

² naar Sim, E. W., A. Griffin, R. L. Price and B. A. Vojak (2007). Exploring Differences between Inventors, Champions, Implementers and Innovators in Creating and Developing New Products in Large, Mature Firms. Creativity and innovation management, 16 (4): 422-436.

³ naar Moore, M. H. (1995). Creating Public Value - Strategic Management in Government. Harvard University Press.

⁴ www.meyboomstichting.nl/

⁵ archieff.zorgvisie.nl/zorgvisienieuwsbrief/2004/11/12/nummer-46/Verwenzorgprijs.htm

⁶ www.innovatiefondszorgverzekeraars.nl/content/view/45/48/

⁷ Zie www.dezorggroep.nl/default.aspx?pid=8&itemid=4013263 voor een persbericht over de 10e beeldtentoonstelling georganiseerd door de Zorggroep.

⁸ www.innovatiefondszorgverzekeraars.nl/content/view/45/48/

⁹ Zie www.sozial-holding.de/main/seiten/aktuelles/upload/3Tagungsbericht_mbb_180608.pdf voor de projectbeschrijving van 'Messen, bewerten, besser werden'.

¹⁰ Georganiseerd door het 'Deutsches Zentrum für Altersfragen'. Het ging om kwaliteitsmanagement in het kader van het 'Charter of Rights for People in Need of Long-Term Care and Assistance': www.dza.de/nn_19428/EN/Policy_Consulting/Office_on_Long_term_care/Charter_of_Rights/Charter_of_Rights_node.html?__nnn=true.

¹¹ Medewerker van Konkret Consult Ruhr; www.kcr-net.de/.

¹² www.sozialholding.de/main/seiten/aktuelles/upload/RP_05-05-2009-Flaschenpost.pdf

¹³ Zie www.planetree.nl.

¹⁴ Zie het artikel van Jean Hartley genaamd 'Innovation and its Contribution to Improvement' uit 2006 op www.communities.gov.uk/documents/localgovernment/pdf/151336.pdf. Hartley is werkzaam bij het 'Institute of Governance and Public Management'.

¹⁵ Kijk bijvoorbeeld naar een presentatie over adaptatie en geluk (www.slideshare.net/rnja8c/hedonic-adaptation-happiness) van dr. Russell James (www.fcs.uga.edu/hace/faculty.php?id=8)

Bijlagen

I: Tijdslijn

| Datum | Gebeurtenis (mijlpaal) |
|-------------------|--|
| '02 | Introductie Verborgen Verlangens regio locatie Venlo; 'kippenvel' moment in februari 2002 tijdens presentatie van Ellen Wilbers analyse van alle wensen. |
| apr '05 | Ellen Wilbers schrijft over Verborgen Verlangens in het blad 'Cliënt & Raad' van de Landelijke Organisatie van Cliëntenraden. |
| '05 | Introductie Verborgen Verlangens regio locatie Tegelen. |
| zomer '05 | Na lezen over artikel in Cliënt & Raad en lezing van Ellen Wilbers worden eerste blauwe vlinders uitgedeeld bij de locatie Sint Jan van BrabantZorg in Uden. |
| jun '05 | Zorggroep regiolocatie Venlo richt werkgroep Verborgen Verlangens op na vertrek Ellen Wilbers. |
| '06 | Venlo doopt Verborgen Verlangens om tot Wensenloket; de blauwe flessen worden vervangen door een kartonnen variant die bij de verzorgende kan worden ingeleverd. |
| '07 | Introductie Verborgen Verlangens regio locatie Venray. |
| mei '07 | Wethouders serveren diner voor personeel en ouderen op de locatie Venray. |
| '08 | Naar schatting 15% van alle afspraken wordt door ouders zelf gemaakt |
| begin '09 - heden | Introductie Verborgen Verlangens regio locatie Helden. |

II: Interviews

| Geïnterviewden | Functie |
|---------------------|---|
| Wilma Matheij | Fondsenwerving Stichting Vrienden van Zorggroep Noord- en Midden-Limburg |
| Ellen Wilbers | Voormalig trekker Verborgen Verlangens |
| Ingrid Boschman | Coördinator Cliëntenservice Stichting Elisabeth |
| Sjaak Smetsers | Kunstenaar en bedenker Verborgen Verlangens |
| Frans van der Hoogt | Voormalig teamleider, nu PR & Communicatie functionaris Zorggroep regio Venlo |
| Zuster Margoret | Cliëntenraad initiatiefnemer Stichting Sint Joachem & Anna in Uden |
| Ton Borghs | Directeur van de regio afdeling Venlo van de Zorggroep |

Colofon

Dit rapport maakt deel uit van de reeks Prima Praktijken.

In deze reeks zijn de volgende Prima Praktijken beschreven:

Alcoholpoli, april 2010
Alzheimer cafe, april 2010
IVF Poli, april 2010
Kloppend Hart, april 2010
OuderPortaal, april 2010
ParkinsonNet, april 2010
Caring Home, april 2010
Thomashuizen, april 2010
Verborgen Verlangens, april 2010

Deze reeks zal nog worden uitgebreid met Prima Praktijken uit binnen- en buitenland.

Deze reeks is geschreven door het Lectoraat Innovatie in de Publieke Sector, onderdeel van de Hogeschool Arnhem en Nijmegen. Het project Zorginnovatie van het lectoraat is mogelijk gemaakt dankzij een financiële bijdrage van het Zorginnovatieplatform van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

Voor meer informatie:

www.lectoraatinnovatie.nl
www.zorginnovatieplatform.nl

Dit is een uitgave van:
Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
Faculteit Economie en Management
Postbus 5171, 6802 ED Arnhem

Ontwerp: Stella Damstra



Dit rapport is uitgegeven onder een Creative Commons licentie naamsvermelding – niet-commercieel – geen afgeleide werken 3.0 Nederland. Bij hergebruik of verspreiding dient de gebruiker de licentievoorwaarden van dit werk kenbaar te maken aan derden, door verwijzing naar www.creativecommons.nl.