



# ‘Niet alles hoeft een zorgsticker te hebben’



**Tekst** Sytse Wilman **Fotografie** Maurits Giesen

Alleen al het woord ‘schaarste’ brengt een vieze uitdrukking op het gezicht van Gea Sijpkens, directeur van Humanitas Deventer. Centraal in haar visie en leiderschap staat de kunst om over muren heen te kijken en verbinding te maken, zodat er van schaarste geen sprake hoeft te zijn.

In de hal van woonzorgcentrum Humanitas in Deventer zit een inwonende studente achter plexiglas om contactgegevens van bezoekers te noteren. Even later, in de kamer van directeur Gea Sijpkens, vraagt een jongere uit een van de aanleunappartementen bij het complex of we koffie willen. Het tekent de onorthodoxe aanpak van deze bestuurder. Tijdens het gesprek laat Sijpkens enthousiast een hanger zien, vervaardigd door een lokale edelsmid. Ze liet het sieraad speciaal maken voor haar medewerkers en reikte het uit op de Dag van de Verpleging. “Ik wilde iets bijzonders doen, omdat het een bijzonder jaar is door de crisis”, vertelt ze. “Mooi he? Ik zie iedereen ermee rondlopen, het lijkt wel een geuzenpenning.”

**Op welk vlak ziet u zich geconfronteerd met schaarste?** “Niet. Schaarste is een begrip uit de economie: een onbeperkte vraag die zich verhoudt tot beperkte middelen. Het is wat het is en daar moet je als bestuurder oplossingen voor zoeken. Dat vraagt om keuzes en sturing, dus soms moet je herprioriteren. In de zorg maken we daar altijd een heel groot punt van. Als we niet uitkijken, zijn we daar meer mee bezig dan met ons werk. Het is aan ons als bestuurders om lokaal nieuwe wegen te zoeken en te zorgen dat we klaar zijn voor de toekomst.”

**Hoe brengt u dat zelf in de praktijk?** “Door niet alles in zorgtermen te benoemen. We zijn in de zorg veel te ver doorgesloten in het verbijzonderen van allerlei dingen. Als je daar maar lang genoeg mee doorgaat, zit je uiteindelijk met zo’n uitgewaaierde boom dat het al snel onbetaalbaar wordt. Als je teruggaat naar de essentie of andere combinaties maakt, dan kan er ineens veel meer.”

**In hoeverre lost dat de schaarste aan personeel op?** “Er komen steeds meer mensen met ZZP 5 in huis. Dat zijn mensen die door dementie wat verdwaald zijn in hun eigen leven. Daar heb ik niet allemaal zorggeschoold personeel voor nodig. Soms zelfs integendeel. Deze mensen zijn vaak veel meer gebaat bij een lief en vriendelijk iemand die zegt: kom, we gaan samen een taart bakken, puzzelen, koffie drinken of bloemen plukken in de tuin. Om daarvoor te zorgen, hebben we in een meester-gezel-relatie onze buurtmaatjes gekoppeld aan jongeren met bijvoorbeeld een Wajong-uitkering.”

## Het verbindende netwerk

Die zere knie gaat niet meer over, maar Humanitas Deventer probeert wel elke dag een glimlach te bieden en een warme, rijke woonomgeving te zijn. Op iedere gang woont een student. Die betaalt geen huur maar is als tegenprestatie een goede buur en heeft een BHV-cursus gevolgd om in noodgevallen bij te kunnen springen.

Achter het complex, aan de Adeboldstraat, wonen de zogeheten Adebold-jongeren. Dat zijn jonge mensen die moeite hebben om in de maatschappij mee te komen, bijvoorbeeld door een licht verstandelijke beperking of autisme. Vanuit hun aanleunappartementen leveren ze hand- en spandiensten.

Daarnaast zijn er nog superbuurvrouwen en buurtmaatjes, die op hun beurt weer gekoppeld zijn aan een jongere. Zij zijn allemaal onderdeel van een verbindend netwerk om het woon-zorg-centrum heen. Wederkerigheid is een sleutelbegrip in die visie. De ouderen hebben soms hulp of aandacht nodig, terwijl veel jonge mensen baat hebben bij het lagere levenstempo binnen het complex.



‘We waren niet goed voorbereid. Dat kan ik mezelf kwalijk nemen als bestuurder’

**Jullie hebben een wachtlijst voor personeel dat bij jullie wil komen werken, hoe is dat zo gekomen?** “Laatst had ik twee nieuwe medewerkers die ik mijn verhaal vertelde. Zij zeiden: dit is de eerste keer dat een bestuurder het niet in eerste instantie over budgetten heeft. Wij spreken medewerkers aan op hun gevoel waarom ze ook alweer in eerste instantie de zorg in zijn gegaan. Dat was om met mensen om te gaan.”

**Is dat voor andere sectoren ook de oplossing voor de krappe arbeidsmarkt?** “Ik denk dat we in ieder geval naar een andere denkwijze moeten, waarbij niet alles een zorgstickertje hoeft te hebben. Je kunt meer diversiteit combineren met elkaar. Jet Bussemaker zei het in haar inaugurele rede ook: we hebben de inclusieve samenleving veel meer nodig dan één op één zorgrelaties. Onze ouderengemeenschap is ook een inclusieve gemeenschap, waarin we taken hebben voor de wijk. Mensen uit de buurt komen hier bijvoorbeeld eten en kunnen zodoende langer zelfstandig blijven wonen.”

**Biedt het systeem hier voldoende ruimte voor?** “Ja, wij doen het toch ook? Er staat ons niks in de weg. Gewoon klein proberen, N = 1, en dan kijken wat er gebeurt. Het nadeel van businesscases maken is dat je risico’s verzint die misschien helemaal niet optreden, terwijl er kansen zijn die je misschien helemaal niet had voorzien. Dat hoort niet meer bij deze tijd.”

**Is er dan onder aan de streep nergens een tekort, als we maar genoeg nieuwe verbindingen maken?** “Ik denk dat we daardoor minder geld uitgeven, meer mensen beter maken in welzijns- en gelukstermen en onze ouderen een mooie functie teruggeven. Als er dan nog steeds ergens tekorten zijn, dan hebben we ons daartoe te verhouden. Dan moet je nog meer gaan fantaseren en nieuwe dingen gaan proberen. Bijvoorbeeld formele en informele zorg dichterbij elkaar brengen. Daar zijn wij nu mee bezig, want tijdens de piek van de coronacrisis moesten we familie en bewoners van elkaar scheiden. Nou, dat gaan we nooit meer doen.”

**Wat gaan jullie dan wel doen als er een tweede golf komt?** “We willen de familie een formele rol geven in de leefcirkel van de bewoner. De bewoner en de familie

&gt;

spreken dan bepaalde taken af en dat nemen we op in het zorgplan. Een andere mogelijkheid is om de familie te vragen of ze formeel vrijwilliger willen worden. Voor vrijwilligers kunnen we verantwoordelijkheid nemen, die kunnen we ook scholen en instrueren.”

**Wat was het effect van jullie filosofie tijdens de piek van de coronacrisis?** “We hebben die zoveel mogelijk in stand gehouden. Ik wist ook: als we nu mensen buitensluiten dan is inclusiviteit een mooi weer-verschijnsel. Dus mensen uit de buurt die normaal bij ons komen eten, krijgen dat sinds de crisis mee in Tupperware-bakjes. Tegelijkertijd hielp onze visie ons ook om de scherpe kantjes er vanaf te halen. Buurtmaatjes bleven binnen de organisatie, dus zij konden aandacht blijven geven. Onze woonstudenten hebben in een week tijd voor alle bewoners beeldbellen mogelijk gemaakt. De Adebold-jongeren (*zie kader*) hielpen bijvoorbeeld door alle langsgebrachte bloemen en dergelijke vanuit de hal naar bewoners te brengen. Dat ontlastte het zorgpersoneel dan weer. Dat neemt niet weg dat het voor iedereen een zware en zwarte tijd was.”

**Hoe ging het bij jullie met de tekorten aan beschermende middelen?** “Dat was heel ingewikkeld. We hebben allerlei slagersjassen uit de polder moeten halen. Koningsdag was vreselijk, toen hadden we niet genoeg snoetjes, mondkapjes dus, om de nacht in te gaan. Uiteindelijk hebben we ergens nog een partij gevonden, die heeft de

brandweer naar ons toe gebracht. We hebben ook de protocollen moeten aanpassen, zoals mondkapjes vaker gebruiken dan eigenlijk is toegestaan.”

**Dus tegen die schaarste waren jullie niet opgewassen?**

“Nou, we waren niet goed voorbereid. Dat kan ik mezelf kwalijk nemen als bestuurder. Zo had ik eerder voorraden kunnen aanleggen. Maar ik heb niet de indruk dat het schaarste was, het was ook een kwestie van prioriteren. Wij stonden achteraan in de rij. Het materiaal bleef steken in de eerste lijn en bij de ziekenhuizen. Deels kwam het probleem door onvoldoende samenwerking. We wisten elkaar niet goed genoeg te vinden en hadden misschien ook te weinig vertrouwen in elkaar. Dat is een leerpunt: we moeten in de regio meer samenwerken.”

**Zijn er redenen om aan te nemen dat dit een volgende keer beter gaat?**

“Ja, ik merk wel dat de partijen in de regio elkaar beter weten te vinden en dat is ontstaan onder druk van die urgentie. We hebben regelmatig overleg met elkaar, ook het zorgkantoor en de gemeente zijn aangesloten. Ook het appèl op collega's van andere zorgorganisaties is nu veel laagdrempeliger.”

**Het inkoopkader in de Wlz bepaalt dat er 2 procent van de tarieven afgaat.** Dat geld komt er pas weer bij als er daadwerkelijk verbetering is geboekt in innovatie en samenwerking. Hoe kijkt u daar tegenaan? “Ik vind het wel prikkelend. Een financiële prikkel kan bepaald gedrag

‘We moeten minder uitgaan van het organisatiebelang en meer kijken naar het maatschappelijk belang’



## Biografie

Gea Sijpkens (Hoogeveen, 1960) studeerde Gezondheidswetenschappen in Maastricht. Ook is ze opgeleid tot verpleegkundige (sinds 2014 BIG-geregistreerd) en mediator.

Ze bekleedde diverse (management-)functies bij de 's Heeren Loo Zorggroep en werd vervolgens directeur van Omring, een organisatie in verpleging, verzorging, thuiszorg en jeugdgezondheidszorg. Daarnaast was Sijpkens toezichthouder bij diverse zorginstellingen en bestuurslid bij branchevereniging ActiZ.

In 2012 trad ze aan als directeur en bestuurder van Humanitas Deventer. Onder haar leiding werd een nieuwe visie en werkwijze ingezet. In 2018 werd Humanitas tweede in de verkiezing van de beste zorginstelling van Europa tijdens de ECREAS/EAN-conferentie in Praag. Sijpkens is een veelgevraagd spreker en hield van China tot de Verenigde Staten en van Australië tot Zweden presentaties over het concept van Humanitas.

stimuleren. We moeten ook beter samenwerken in de regio en elkaar beter helpen. Dat mag best gevraagd worden van ons. We moeten een bijdrage leveren aan de samenleving. Wie wat doet, is niet zo interessant. Dan moeten maar eens over onze schaduw heen stappen.”

**Wat vindt u dan van de rechtszaken die brancheverenigingen ActiZ, VGZ en de Nederlandse ggz aanspannen om dit van tafel te krijgen?** “Ach hou toch op! Aan dat soort theater doe ik liever niet mee. We kunnen onze energie wel beter besteden. Het is allemaal wapengekletter vooraf, terwijl de recente geschiedenis wel toont dat we best een duwtje in de rug kunnen gebruiken om het daadwerkelijk goed vorm te geven. Onze sector is nou niet uitgeblonken in laten zien dat we het zelf zo goed kunnen. Dan roep je het over jezelf af.”

**Zijn de stappen die onder druk van de coronacrisis gezet zijn blijvend van aard?** “De groeiende groep ouderen en de groeiende groep mensen die buiten onze complexe prestatie maatschappij vallen, maken dat het systeem op een gegeven moment spaak loopt. Dan heb je nieuwe verbindingen nodig. Met een woningcorporatie, met een opleidingsinstituut, noem maar op. We hebben nieuwe netwerkorganisaties nodig om de zorg te kunnen afschalen. Zo lang iedereen zijn eigen ding binnen zijn eigen muren blijft doen, stevenen we op een probleem af. We moeten naar duurzame sociale innovaties.”

**Wat moet daarvoor meer veranderen: het systeem of de mentaliteit?** “Volgens mij volgt het systeem op een mentaliteitsverandering. We moeten minder uitgaan van het organisatiebelang en meer naar het maatschappelijk belang kijken. Het eigendommelijke karakter waarmee zorgorganisaties met hun reserveringen of gebouwen of wat dan ook omgaan, is onjuist. We hebben een groter vergezicht nodig dan de blik binnen de eigen muren.”

**Is dat voldoende om de schaarste die er op sommige vlakken is op te lossen?** “Het helpt in ieder geval, het is verschrikkelijk leuk en het is goedkoper. Maar je moet lokaal oplossingen zoeken. Wat dat betreft vind ik ook dat er geen blauwdrukken moeten komen. Het is zaak om te kijken hoe je met de assets die hebt mooie koppelingen kunt maken.” 

