



Toekomstbestendige langdurige zorg

Een uitdaging voor veranderaars!

Annemarie Zuidweg, RvB Raphaëlstichting

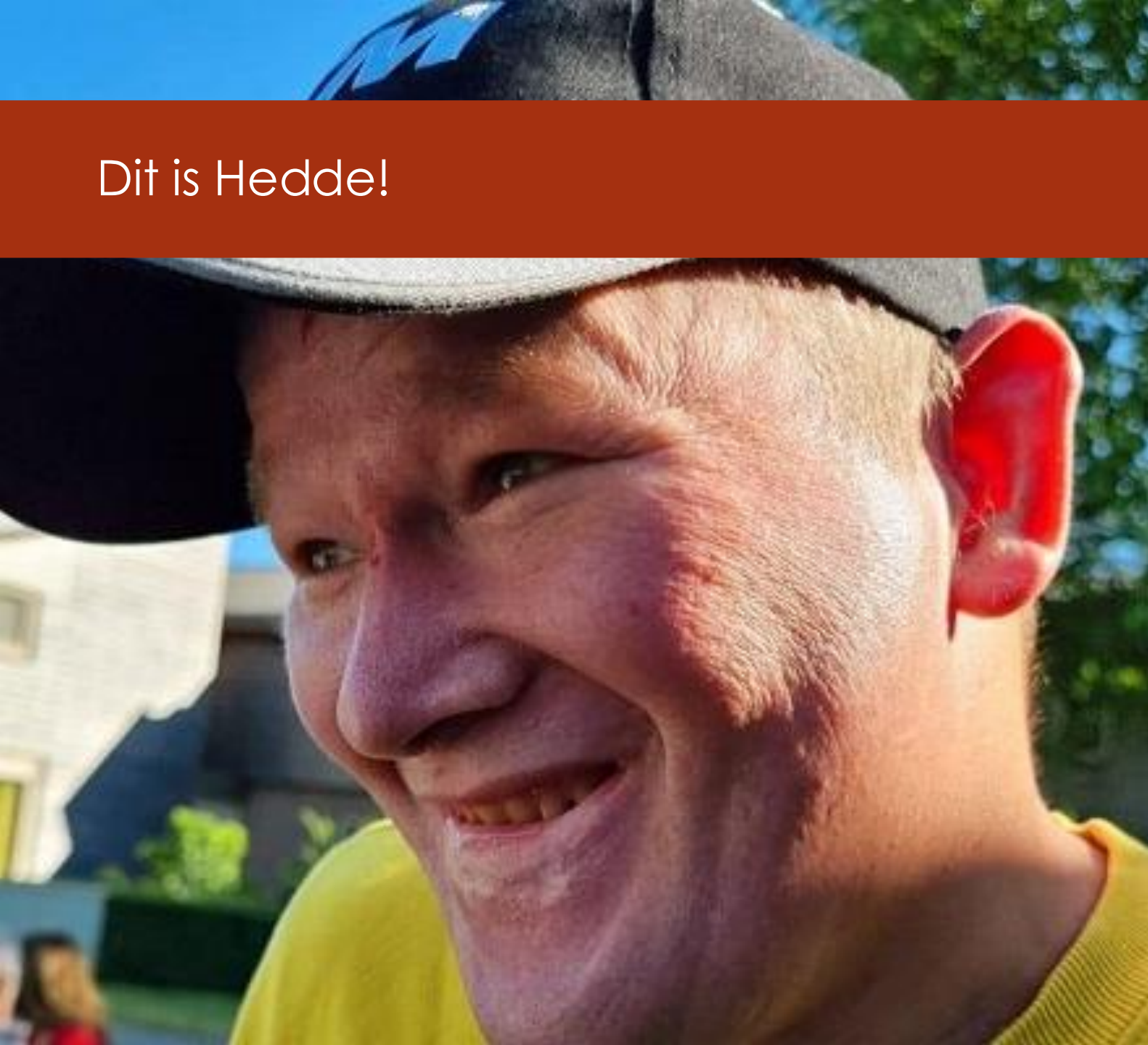
Januari 2026



De rode draad

- Kennismaken
- Hedde
- Veranderen → wat is nodig
- Veranderen in de GHZ en de Raphaëlstichting
- De veranderopgave
- Jij als veranderaar
- Mijn lessen

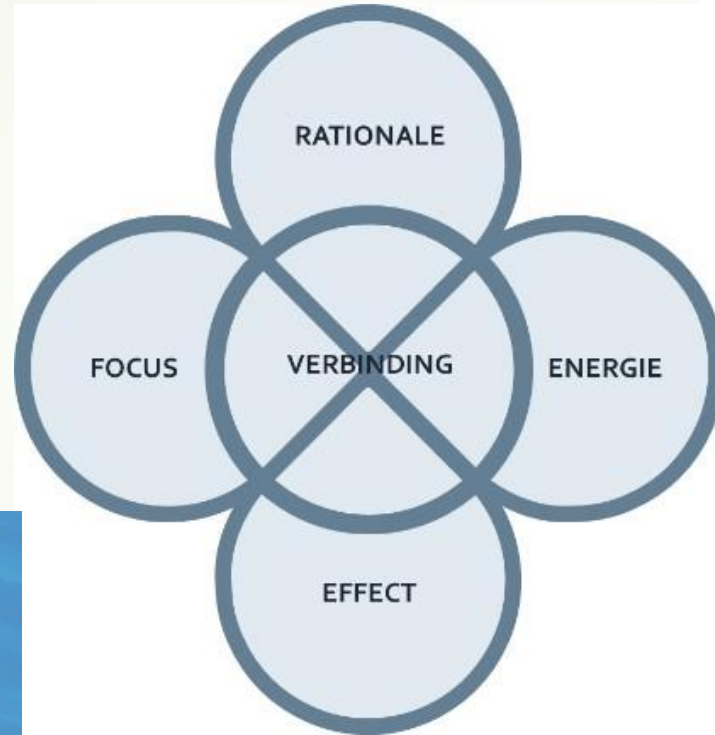
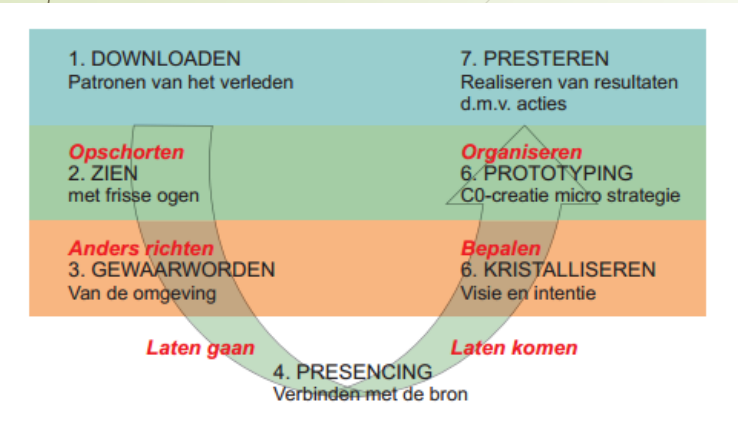
Dit is Hedde!



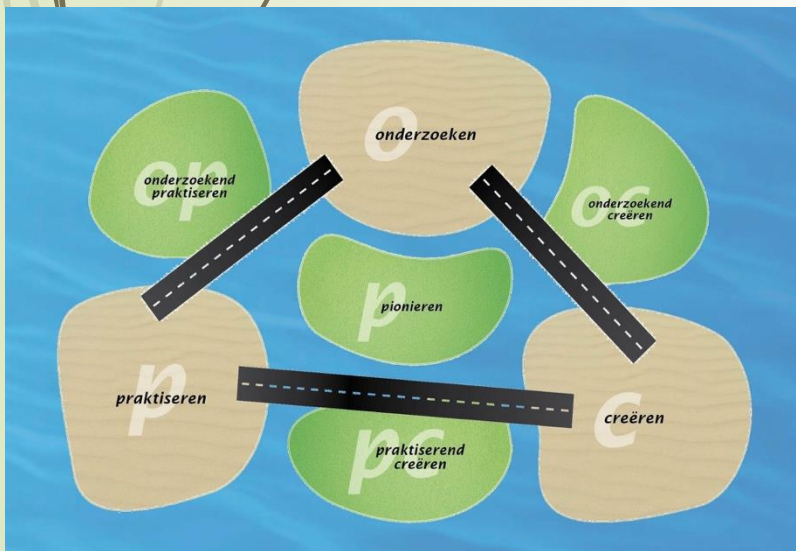
De belangrijkste voorwaarden voor succesvol veranderen?

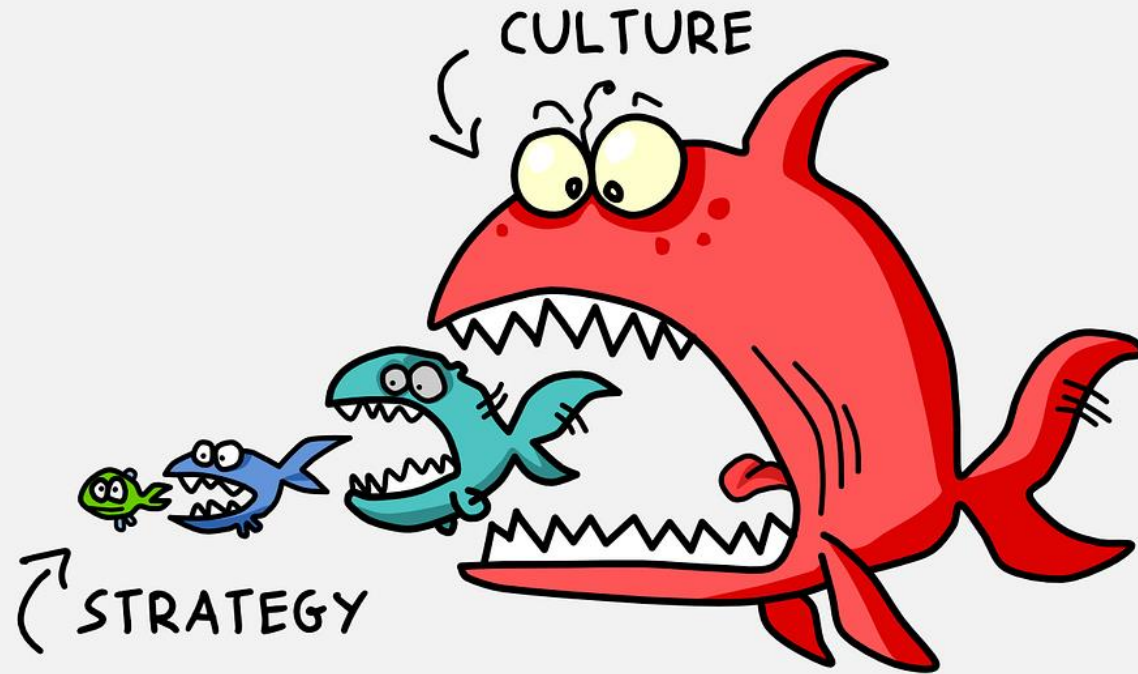


De keuze is reuze



Tell	Training	Ontwikkeling & Beoordeling	Hardware	Verankerung		
Strategie +	Consensus +	Vaardigheden +	Prikkels +	Middelen +	Plan van aanpak = Verandering	
	Consensus +	Vaardigheden +	Prikkels +	Middelen +	Plan van aanpak = Verwarring i.p.v. duidelijkheid	
Strategie +		Vaardigheden +	Prikkels +	Middelen +	Plan van aanpak = Tegenwerking i.p.v. commitment	
Strategie +	Consensus +		Prikkels +	Middelen +	Plan van aanpak = Ongerstheid i.p.v. vertrouwen	
Strategie +	Consensus +	Vaardigheden +		Middelen +	Plan van aanpak = Weerstand i.p.v. acceptatie	
Strategie +	Consensus +	Vaardigheden +	Prikkels +		Plan van aanpak = Frustratie i.p.v. enthousiasme	
Strategie +	Consensus +	Vaardigheden +	Prikkels +	Middelen +		= Tredmolen i.p.v. koersvastheid



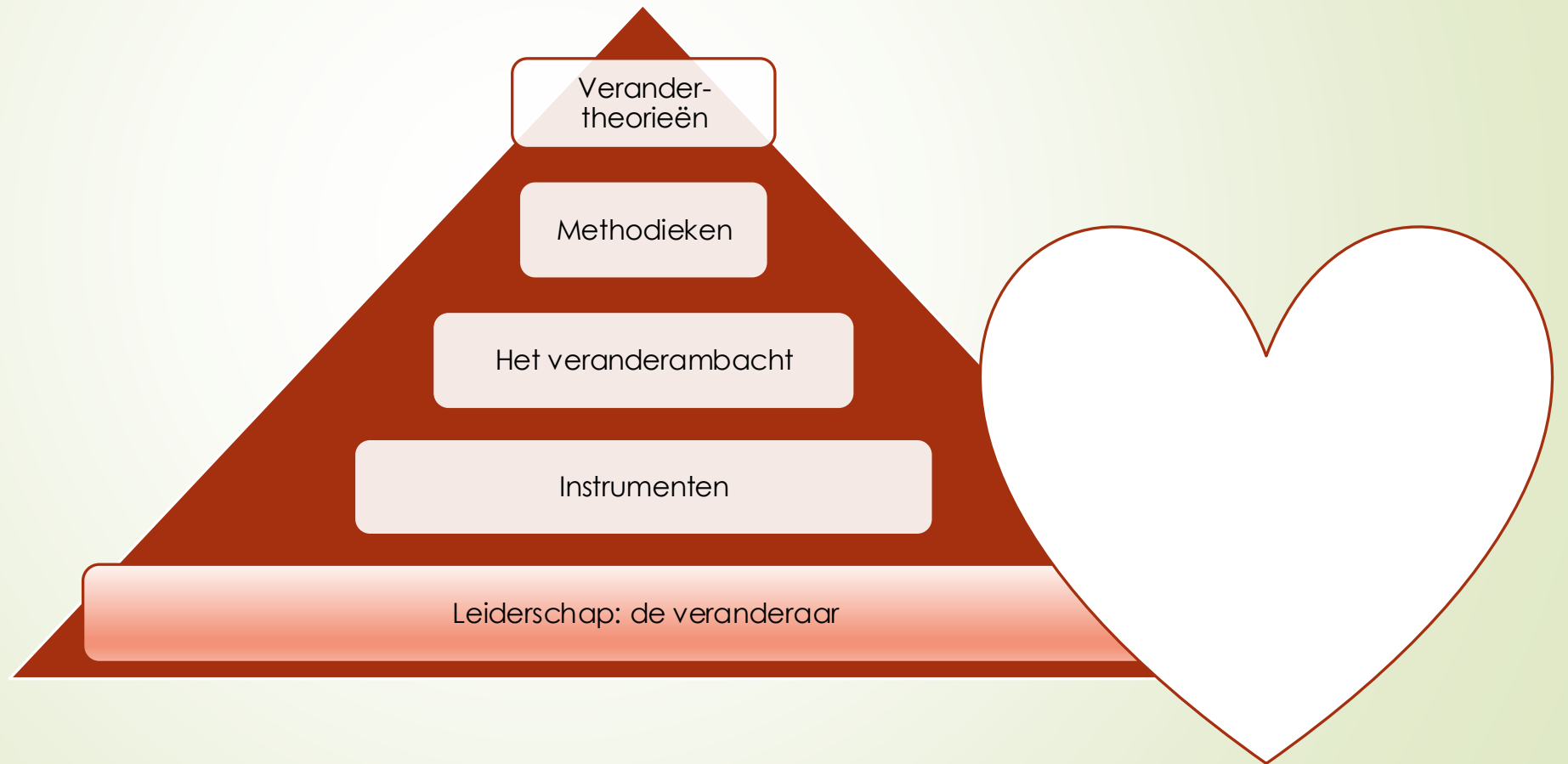


Culture eats strategy for breakfast

Peter Drucker (?)



Caluwe & Vermaak: kleurdenken



Wat voor veranderaar ben jij?





Casus: veranderen in de GHZ



De GHZ-sector in vogelvlucht

De VGN
vertegenwoordigt

170

zorgaanbieders

die zorg leveren aan zo'n

200.000

mensen met verstandelijke, lichamelijke
en/of zintuiglijke beperking.

Een zeer grote groep van
onze cliënten heeft meer
dan één beperking.



Deze cliënten ontvangen
zorg met verblijf vanuit
de Wlz of Jeugdwet,
ondersteuning vanuit de
Wmo of Jeugdwet dan
wel behandeling vanuit
de Zorgverzekeringswet
of Jeugdwet.

95%

van de cliënten zijn in zorg bij een zorgaanbieder
die is aangesloten bij de VGN.



Kengetallen

In Nederland zijn er ongeveer

142.000

mensen met een verstandelijke beperking, ofwel mensen met een

IQ
onder de
70



Bijna al deze mensen krijgen enige vorm van langdurige hulp; thuis, op school, dagbesteding of intramurale zorg.

Van hen hebben naar schatting

68.000

mensen een ernstig verstandelijke beperking (IQ < 50)

en ongeveer

74.000

mensen een licht verstandelijke beperking (met een IQ tussen 50 en 70).

Daarnaast zijn er ongeveer

2,2 miljoen

Nederlanders met zwakbegaaetheid (met een IQ tussen de 70 en 85)

waaronder

1,4 miljoen

mensen met een ondersteuningsvraag.

mede-inwoners met verstandelijke beperking

Ook onderdeel van deze sector:

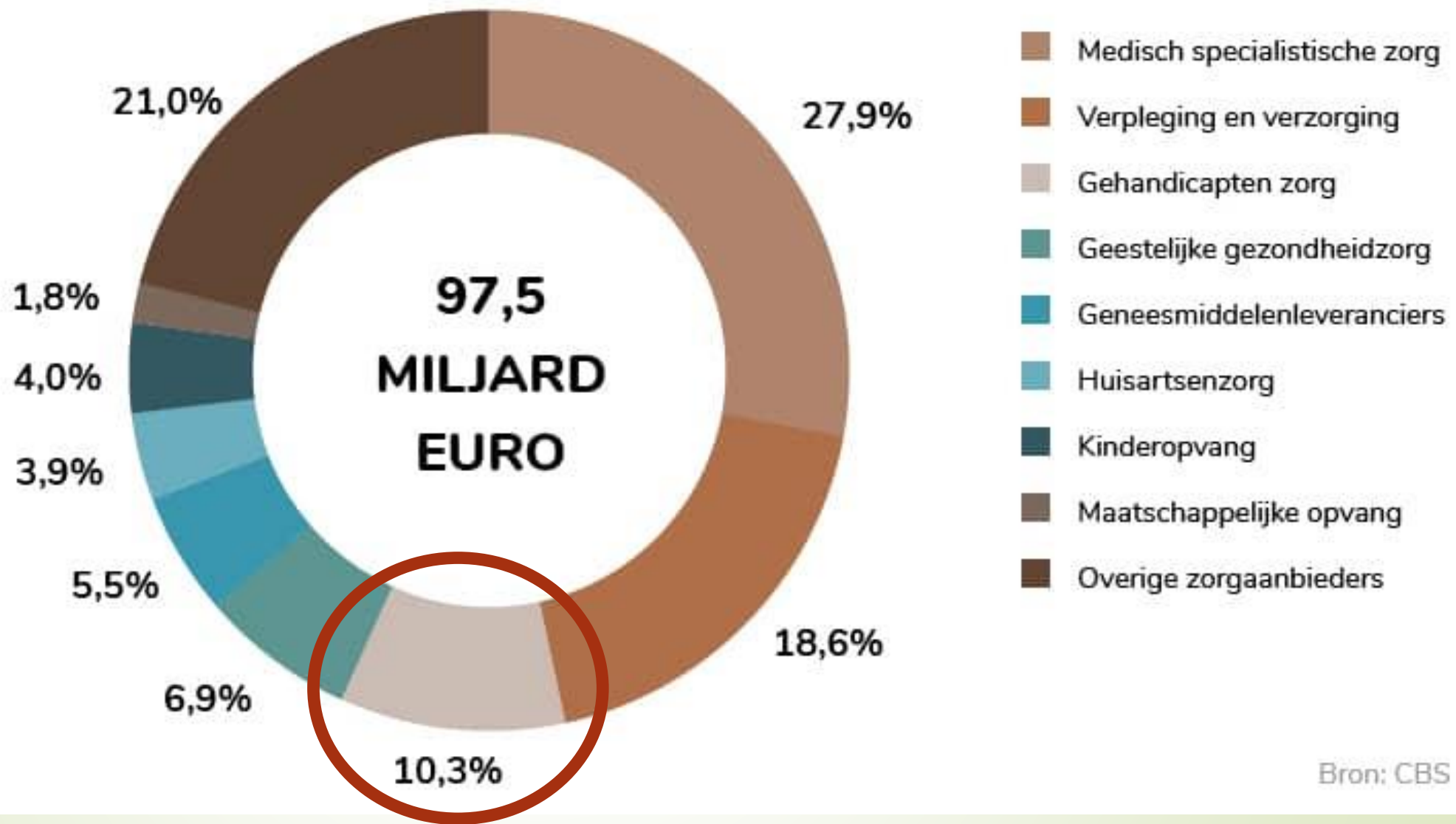
- Niet-aangeboren hersenletsel
- Lichamelijke beperking
- Zintuigelijke beperking
- Forensische zorg

- Snijvlak Gehandicaptenzorg & psychiatrie



Hoeveel % van de NL zorgbesteding gaat naar de GHZ?





Aandeel zorgkosten in NL (2018)

Financiering GHZ

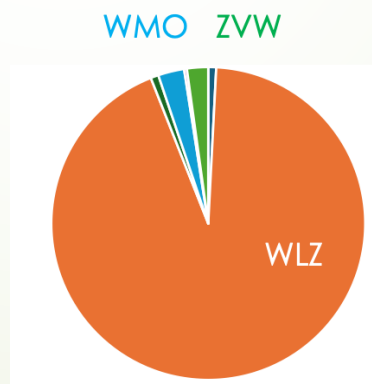
Financieringsbronnen

- Wet langdurige Zorg WLZ
- Zorgverzekeringswet ZVW
- Wet maatschappelijke ondersteuning WMO
- Jeugdwet
- Participatiewet

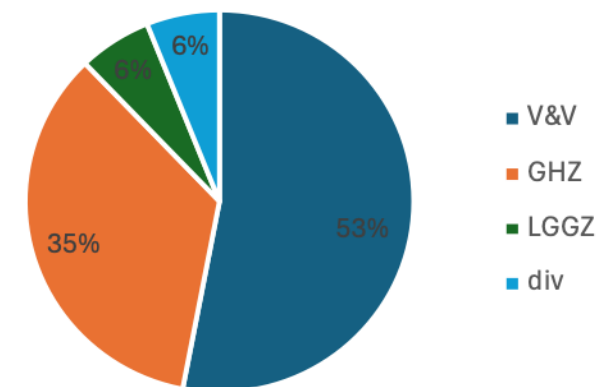
Leveringsvormen

- Zorg in Natura (ZIN)
 - Intramuraal
 - VPT/MPT
- Persoonsgebonden budget

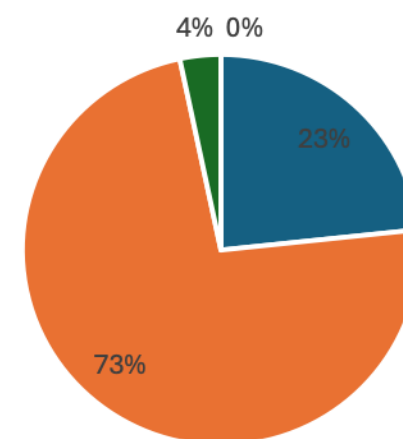
Raphaëlstichting



Zorg in Natura



PGB





Typisch gehandicaptenzorg

- Vrolijke boel: “broodjes smeren”
- Complexe zorg laten we niet gauw zien
- Midden in de samenleving, en ook ver er buiten
- Vaak levenslang en levensbreed, driehoek
- Wonen, leven, zorgen
- Begeleiding en zorg & behandeling
- Keuzevrijheid, maatwerk (PGB)
- Stevige medezeggenschap

Medewerkers

- Begeleiders, werkleiders, jobcoaches
- Verpleegkundigen, verpleegkundig specialisten, POH
- Artsen Verstandelijk Gehandicapten
- Gedragwetenschappers
 - Orthopedagogen, psychologen, psychiaters
- Therapeuten/paramedici
 - Fysio, logo, ergo
- Staf in alle disciplines
- Management



Medewerkers perspectief



185.700
werknemers in
Gehandicaptenzorg

Werknemers kozen voor hun huidige werkgever*:

1. Vanwege een betere werkinhoud 41%
2. Vanwege betere arbeidsvoorwaarden 36%
3. Voor een betere werk-privé balans 31%



De gemiddelde
leeftijd is
41,1 jaar

De gemiddelde
deeltijdfactor is
0,69



38% werkt in een
zelfsturend of zelf
organiserend team



57%
van de vacatures is
moeilijk vervulbaar



Werknemers zijn gemiddeld
10,8 jaren
werkzaam
bij huidige werkgever



92%
van de werknemers heeft
inhoudelijk leuk werk

40%
van de werknemers vindt de
werkdruk (veel) te hoog



Werkgevers bestrijden werkdruk vooral door:

1. Aantrekken/inzetten van extra personeel 57%
2. Werkprocessen efficiënter vormgeven 43%
3. Werkdruk bespreekbaar maken 41%

* Sinds 2021 bij huidige werkgever

Medewerkers perspectief

Gehandicaptenzorg

48% van de werknemers kan **zelf beslissen** hoe hij/zij het werk doet



36% heeft voldoende tijd om patiënten/cliënten **persoonlijke aandacht** te geven



74% kan de **werktijden** goed laten aansluiten bij de **thuisituatie**



51% ervaart **voldoende ondersteuning** van de organisatie bij de uitvoering van het werk



66% van de werknemers **voelt zich gewaardeerd** door de leidinggevende



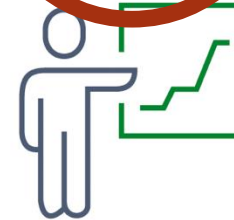
15% van de werknemers heeft het idee dat **intimidatie, agressie en geweld** door (familie of vrienden van) patiënten of cliënten het afgelopen jaar is **toegenomen**

Werkgevers treffen de volgende maatregelen tegen agressie en geweld:

1. Bespreekbaar maken in teams 75%
2. Gedrageregels opstellen richting cliënten en bezoekers 57%
3. Opvang en nazorg inrichten voor medewerkers 45%



Het gemiddelde **verzuim** in 2023* is **8,0%**



87% van de werknemers heeft in de afgelopen 12 maanden **scholing gevolgd**



* voorlopig cijfer



90% van de werknemers vindt dat hij/zij **zinvol werk** doet



76% vindt de **sfeer** op de afdeling/team (erg) **prettig**



76% van de werknemers is (zeer) **tevreden** over hun werk




Wat zijn de grootste knelpunten in de gehandicaptenzorg?





Knelpunten GHZ

- De vraag naar gehandicaptenzorg groeit (?)
- De complexiteit van de zorgvraag neemt snel toe
- Personeelstekorten, ZZP probleem, vergrijzing
- Financiering:
 - Onder druk, neemt toe
 - (veel) te complex, vastgoedprobleem
- Samenwerking zit (nog) niet in het DNA
- Snel toenemende eisen aan (cyber)veiligheid en crisisbestendigheid



Transformatie-opgave GHZ

- Van zorg naar leven
 - Zelfredzaamheid
 - Participatie
 - Samen zorgen → kanteling naar informele zorg (leven)
- Methodisch werken
 - Om complexiteit en flexibele teams het hoofd te bieden
- Samenwerken
 - In regio, stepped care
 - in (voorveld)
- Innoveren
 - Technologie
 - Ambulantisering
 - Sociale innovatie (concepten)

Raphaëlstichting

- Vrije school → vrije zorg
- Zorg voor mensen met VG & Psychiatrie
 - Woon-leefgemeenschappen op terreinen
 - Biologische boerderijen, molens, bakkerijen
 - Wonen in wijkgemeenschappen
 - Ambulante (ggz)zorg, poli specialistische GGZ
- 1500 medewerkers, 1600 cliënten
- Omzet E 98 miljoen, resultaat 2025 E 500.000



Raphaëlstichting

- Antroposofische zorg = holistisch
 - Heel de mens
 - Positieve gezondheid
- Onze benadering van het vak
 - Veilige hechting als basis voor ontwikkeling
 - Zingevend werk
 - Helende omgeving
 - Gezonde voeding
 - Ritme, seizoenen cultuur
 - Regulier medisch beleid



De klus van de Raphaëlstichting

- Waarden-gedreven staat op spanning met verandering en toekomstdenken
- Wij zijn anders, uniek
- Elke plek andere besturing = geen besturing
- Ordening functies, processen, rollen
- Transformeren voor toekomstbestendigheid
- Vernieuwen en bij de bron blijven





Extra uitdagingen als het om veranderen gaat

- Hechting is ons vak!
- Organiseren in een leefomgeving
- En in een driehoek (tot de macht x)
- Verbinding is vaak levenslang en levensbreed
- Lage arbeidsmobiliteit
- Extreem lage client-mobiliteit
- Identiteit-gedreven organisatie

Onze focus: minder, slimmer, samen

5 kernthema's

...van de meerjarenkaderbrief 2023-2026



Onze focus: minder, slimmer, samen

6 onderdelen van passende zorg

1. Ondersteuningsvraag
2. Cliënt kan het zelf
3. Cliënt kan het leren
4. Technologie
5. Informele Zorg
6. Professional

Meer over: [Passende Zorg](#)

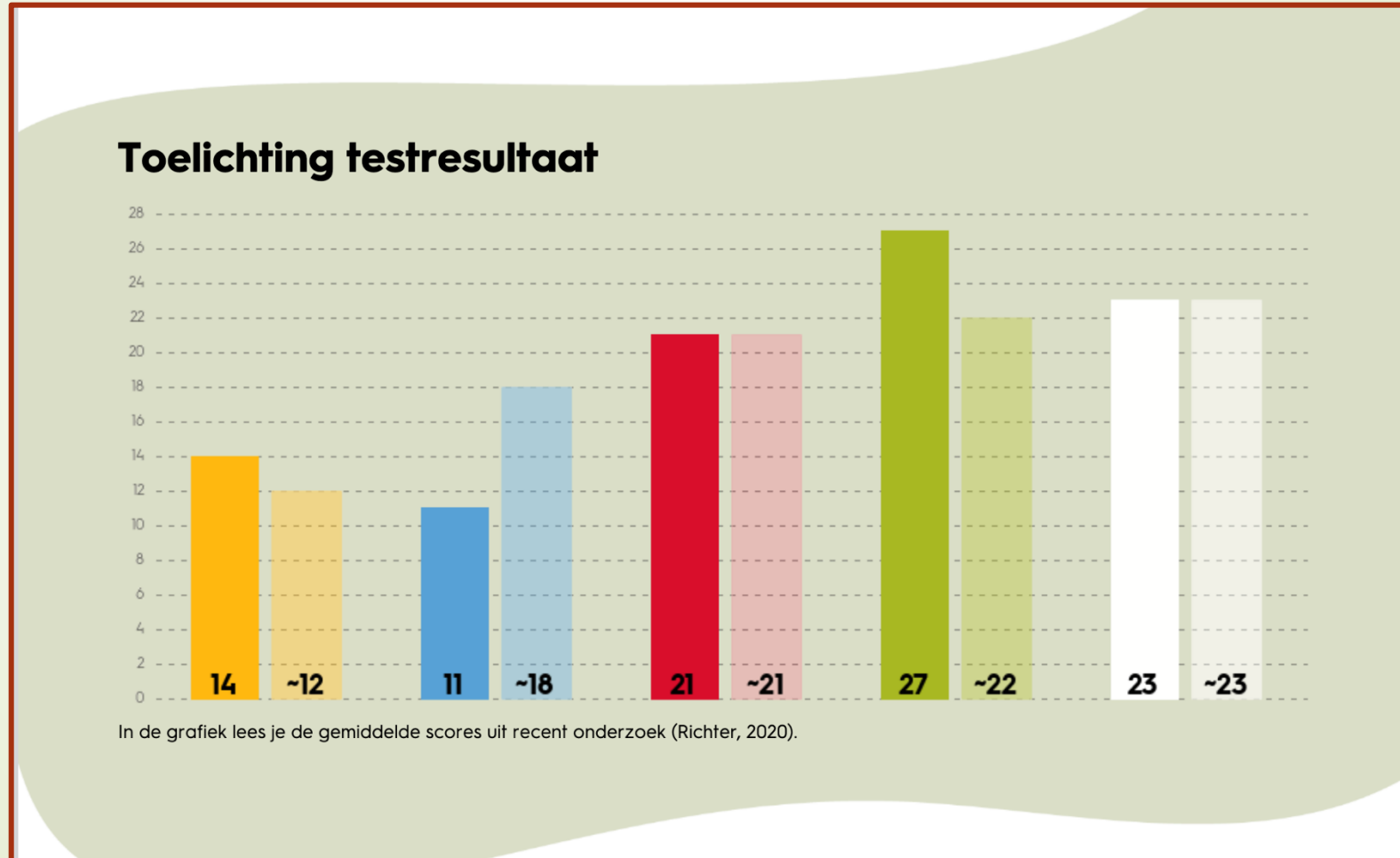




Hoe zou jij deze casus aanpakken?

Uitgaande van je verander-visie en kleur

Mijn profiel



Veranderprogramma Raphaëlstichting



Programma Samen Vooruit

➤ **Fase 1: 2022-2024**

- Missie/visie/kernwaarden
- Harde en zachte foto
- Besturingsfilosofie
- Besturingsmodel
- Leiderschap met 5R
- Functies, rollen, competenties
- Reorganisatie

➤ **Fase 2: 2024-2025**

- Versterken en inrichten staf
- Positioneren behandelgroepen
- Saneren decentrale staf

Ontwikkelen transformatieprogramma's



Na stap 1 komt stap 1

- Transitiekundige aanpak:
 - In sterk veranderende context is ruimte voor plannenmakerij beperkt
 - Kernprojectteam + coalities
- Systemische benadering:
 - het geheel, samenhang en wisselwerking met de omgeving
 - Interacties, patronen, verhalen
 - Liminaliteit
- Regenboog van veranderagenten



Sleutelmoment: ongeschreven regels

- Goede relaties met elkaar is belangrijkst
- We zijn betrokken en loyaal
- We werken allemaal vanuit onze eigen visie en aanpak
- We zijn hier lief voor elkaar, ons oordeel spreken we niet of indirect
- Een afspraak is een intentieverklaring
- Focus op opstarten, niet op afmaken
- Iedereen gaat erover, daarom gaat niemand er écht over
- De individuele cliënt gaat voor
- Keuzes maken vinden we lastig
- We regelen zaken via de relatie, niet via de lijn
- Er is veel aandacht voor hier en nu





4 bewegingen:

Impliciet



Expliciet

Rolfluïde



Rolvast

Autonoom




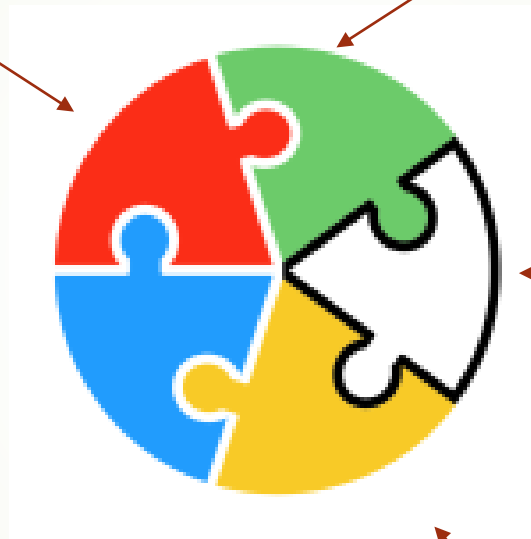
Verbonden

Hier en nu



Daar en dan

- 
- WHY : missie visie kernwaarden
 - Toekomstvisie intern en extern
 - Transformatieprogramma Informele zorg
 - Transformatieprogramma zorgtech



- Veranderassen
- Leiderschapsprogramma op verbindend leiderschap
- 5 x R
- Luisteren: PAZ + medezeggenschap

- Antroposofie 3.0
- Ritme, seizoenen, ontwikkeling
- HR beleid Positieve gezondheid

- Nieuw besturingsmodel
- Reorganisatie: synchronisatie
- Versterken staf
- Upgrade ICT infra & applicatielandschap
- Projectmanagement methodiek

- Horizontale spankracht versterken
- Instappen en ontwikkelen regionale samenwerkingsverbanden
- IZA

Hoe versterken we onze executiekracht?





Mijn lessen

Pak je rol als leider(s)

- Ken jezelf! Als mens, als leider, als veranderaar
- Wees nieuwsgierig, eerlijk, kwetsbaar
- Benoem de liminale fase
- Nabijheid bij projectteam, management
 - Luisteren, bekrachtigen
 - Bezielen: WHY!
- Reflectie met externe begeleiders
 - Balans opmaken
 - Betekenis geven, patronen ontwarren
 - Systemen opstellen, reflecteren, je eigen ongemak onderzoeken
- Pak je rust. Wees de rust.



Praat over liminaliteit

- Tussen twee situaties in zitten
- Bewust en onbewust
- Ons brein houdt van duidelijkheid
- Weerstand, protest, kunstgrepen, afhaken, beschuldigen,.....

- Erkennen, luisteren, bespreken, verhalen delen, vooruit brengen
- Besef dat de navigatie anders wil
 - Ook je eigen navigatie





Stel de verandervraag zo eenvoudig mogelijk

- ▶ We willen een besturingsfilosofie en –model waarmee we
 - ▶ ...antroposofische zorg (wonen/werken/ambulant) leveren binnen een financieel gezond kader kunnen blijven leveren
 - ▶ ...zorgen voor tevreden cliënten, medewerkers, verwanten en vrijwilligers
 - ▶ ...wendbaar en flexibel reageren op ontwikkelingen in de maatschappij
 - ▶ ...zinnvol en zingevend werk voor iedereen bieden
- ▶ Toon daarbij lef en urgentie
- ▶ **Bekrachtig: wij kunnen dit**

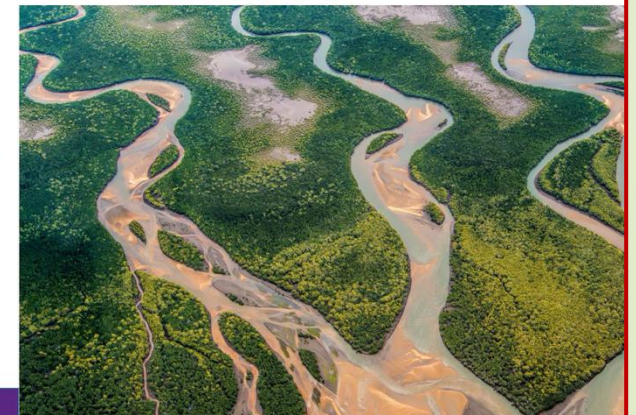
Herhaal rationale. Eindeloos. Bekrachtig.

- Raphaëlstichting bestaat 50 jaar. Veranderen is van alle tijden.
- Wij kunnen dit.

De rivier stroomt (Khalil Gibran)



It is said that before entering the sea
a river trembles with fear.
She looks back at the path she has traveled,
from the peaks of the mountains,
the long winding road crossing forests and villages.
And in front of her,
she sees an ocean so vast,
that to enter
there seems nothing more than to disappear forever.
But there is no other way.
The river can not go back.
Nobody can go back.
To go back is impossible in existence.
The river needs to take the risk
of entering the ocean
because only then will fear disappear,
because that's where the river will know
it's not about disappearing into the ocean,
but of becoming the ocean.





Samenwerken = vrijheidsbeperkende maatregel

- Impact van projecten in netwerk is groter dan ooit
- Wennen!
 - Ook voor ondernemingsraden, cliëntenraden, RvT, toezicht, financierders
 - De transformatie-samenwerking raakt alle disciplines
- Diversiteit = complexiteit
- Netwerkleiderschap
- Bestuurlijke spaghetti is soms niet meer te overzien

- Common Eye → bron van inspiratie en support



Betrek iedereen. Passend en duidelijk.

- Ondernemingsraden
- Cliëntenraden, verwantenraden, toezicht
 - Je krijgt de raad die je verdient!
- Driehoeken
 - Medewerkers
 - Cliënten
 - Verwanten
- Vakbonden
- Informeer
 - Informele stakeholders, financierders, extern toezicht, ketenpartners



De rode draad

- Leiderschap
- Competenties, vaardigheden
- Ken je zelf, je dynamieken
- Ontwikkel je stevigheid
- Wees kwetsbaar en open
- En altijd nieuwsgierig!