

# De Kroost

Een succesvol ouderinitiatief in de zorg

Mitran Boelee  
Marijn Gielen  
Hilde de Groot

## **De Kroost**

Een succesvol ouderinitiatief in de zorg

Mitran Boelee  
Marijn Gielen  
Hilde de Groot

juli 2011

## Samenvatting

De Kroost is een succesvol ouderinitiatief in de gehandicaptenzorg. De woonvoorziening is opgezet voor acht bewoners met een verstandelijke beperking. De zorg wordt ingekocht bij de zorgorganisatie Dichterbij.

De bewoners, ouders, begeleiders en het bestuur van de Stichting zijn allen erg tevreden over deze woonvorm. Ook het management van Dichterbij stelt een hoge kwaliteit van zorg en een grote tevredenheid van de cliënten vast. Het realiseren van de woonvorm heeft 13 jaar geduurd. Het proces laat zien dat het vinden van een geschikte locatie, de juiste financiering en een goed zorgaanbod het nodige geduld en kennis over de zorgsector vraagt. Door de grote betrokkenheid van ouders, bestuur en Dichterbij is het uiteindelijk gelukt om deze kleinschalige woonvorm te realiseren.

Verschillende factoren liggen ten grondslag aan het succes van de innovatie. De begeleiders zijn erg betrokken en flexibel. De communicatie tussen ouders en de begeleiding is zeer intensief en kenmerkt zich door korte lijnen. Een onafhankelijk en deskundig bestuur leidt tot een doortastende besluitvorming. De Stichting heeft met zorgorganisatie Dichterbij in vijf jaar tijd een samenwerkingsvorm op maat gerealiseerd. Enerzijds is de betrokkenheid bij De Kroost hoog, anderzijds respecteert de organisatie ook de vrijheid en zelfstandigheid van deze woonvorm. De informele contacten en het doorzettingsvermogen van de betrokkenen hebben deze woonvoorziening mogelijk gemaakt. De betrokkenheid van dezelfde groep mensen bij De Kroost, zorgt voor continuïteit en stabiliteit.

*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. Ouderinitiatief De Kroost	8
2. Het verhaal	11
3. Analyse	14
4. Conclusie	17
Eindnoten	18
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.

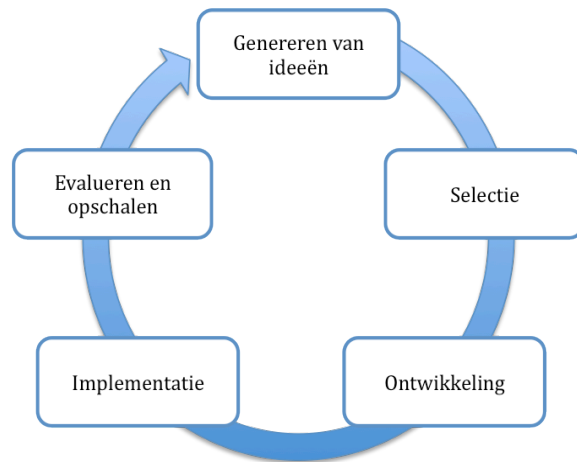
- Wat is de innovatie?
- Hoe ziet het innovatieproces er uit?
- Wat zijn succesfactoren en hindernissen voor innovatoren op het gebied van de innovatie zelf, de capaciteit en de omgeving?

### *Achtergrond*

Een Prima Praktijk is een succesvolle innovatie. Aan de hand van vier kenmerken is een succesvolle innovatie te definiëren.<sup>1</sup> 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 waarderend 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.



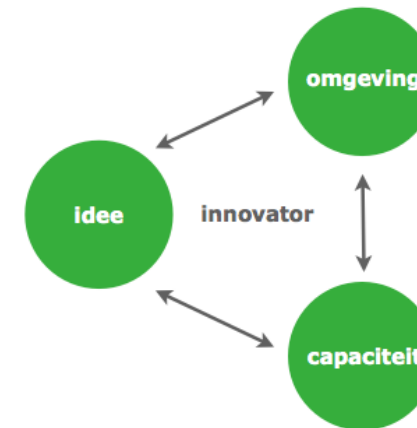
figuur 1: Het innovatieproces

### *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.<sup>2</sup> 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).<sup>3</sup>



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 lokaliseren zijn. Deze factoren zijn gegroepeerd in een strategische driehoek met de dimensies innovatie, omgeving en capaciteit (hoofdstuk 3). De balans wordt opgemaakt in hoofdstuk 4.

# 1. Ouderinitiatief De Kroost

## 1.1 De innovatie

Steeds meer ouders van kinderen met een beperking zoeken naar nieuwe vormen van wonen waar zorg en begeleiding beter passen bij de wensen van hun kinderen en waarbij de ouders en hun kind bepalen hoe die begeleiding en zorg vorm krijgen. Dit zijn ouderinitiatieven.<sup>4</sup> De ouderinitiatieven zijn meestal kleinschalige woonprojecten of bijvoorbeeld gezinshuizen.

De Kroost is een succesvol ouderinitiatief. Het is een woonvoorziening voor mensen met een verstandelijke beperking. De woonvorm in Druten bestaat uit een gemeenschappelijke keuken en woonkamer en acht individuele appartementen. De zorgorganisatie Dichterbij is verantwoordelijk voor het leveren van zorg. De woonvorm is opgezet vanuit de gedachte van een aantal ouders dat het mooi zou zijn als hun kinderen bij elkaar zouden wonen. Een groep ouders van kinderen op een ZMLK school startten deze zoektocht naar een kleinschalig wooninitiatief. Gezamenlijk is De Kroost ontwikkeld.

In het huis wonen acht bewoners en er zijn zeven parttime begeleiders betrokken bij De Kroost. Daarnaast bestaat het bestuur uit drie leden. De ouders van de bewoners zijn intensief betrokken bij het vormgeven van de zorg.

De begeleiding ondersteunt 's ochtends de bewoners o.a. met de persoonlijke verzorging, aankleden en het ontbijt. Daarna vertrekken de cliënten naar de dagbesteding. Aan het eind van de middag zijn twee begeleiders aanwezig om de bewoners te helpen met huishoudelijke taken, het gezamenlijke avondeten en het verlenen van zorg. De avond biedt ruimte voor individuele of gezamenlijke activiteiten. "Er is veel ruimte voor

gezelligheid en leuke dingen doen met elkaar, met het team, met de bewoners en met de ouders," aldus Josephine Driessen, een van de begeleiders. Voor de nacht is de achtervang geregeld met zorgorganisatie 's Heeren Loo. In geval van calamiteiten geeft de alarminstallatie een signaal naar de servicecentrale van Dichterbij. Deze geeft vervolgens een bericht door aan 's Heeren Loo, wat leidt tot een eventuele inzet van personeel. In de praktijk blijkt dat hier slechts een paar keer per jaar aanspraak op wordt gemaakt.

Het uitgangspunt bij De Kroost is: 'we wonen op onszelf, maar we doen ook wat samen.' De bewoners hebben ieder een eigen appartement en wonen in vergelijking met andere wooninitiatieven heel zelfstandig. Met de Wajonguitkering betalen de bewoners zelf de huur en het levensonderhoud. De zorg wordt ingekocht en betaald vanuit het PGB.

## 1.2 Betrokkenen

De belangrijkste betrokkenen bij het project De Kroost zijn:

- Cliënten. De woonvorm De Kroost heeft acht bewoners. De bewoners zijn tussen de 30- 40 jaar en kennen elkaar vanaf de schooltijd. Ze hebben een verstandelijke beperking en twee bewoners hebben daarnaast een fysieke beperking. De cliënten hebben een ZZP zorgindicatie 2,3 of 4.
- Bestuur. Het bestuur van De kroost bestaat uit drie leden, de voorzitter An Verberk de penningmeester Jan Daamen en secretaris Martin Andela. De voorzitter, An Verberk heeft gewerkt bij de belangenvereniging VOGG en heeft zelf een dochter met een verstandelijke beperking. Vanuit deze achtergrond is ze gevraagd voorzitter te worden van de Stichting.
- Ouders. Bij de totstandkoming van het project zijn de ouders zeer intensief betrokken. Nu het project gereed is, is ook een intensieve

samenwerking tussen de ouders, het bestuur en de begeleiding blijven bestaan. Veel ouders komen een aantal keer per week langs. Daarnaast is er wekelijks contact met de begeleiding. In overleg kan de client ervoor kiezen in het weekend op de Kroost te blijven of naar hun ouders te gaan.

- **Begeleiding.** Er zijn zeven begeleiders betrokken bij De Kroost, waarvan vier vaste krachten die al vanaf de start bij het project betrokken zijn. Twee begeleiders zijn persoonlijk begeleider. Het is een ervaren team, het merendeel van de begeleiders werkt al jaren in de zorg. Het team is in dienst van Dichterbij.
- **Dichterbij.** Voor de inkoop van de zorg is een contract afgesloten met Dichterbij. Het personeel is in dienst van Dichterbij, maar is specifiek aangenomen voor het project De Kroost en wordt ook alleen op deze locatie ingezet. Hans Liebers is de unitmanager en is verantwoordelijk voor een goede zorgverlening bij De Kroost. Hij onderhoudt o.a. het contact met De Kroost, regelt afspraken en zorgcontracten en is verantwoordelijk voor de begeleiders.
- **KlokBouw en Alphons Ariëns.** KlokBouw is verantwoordelijk voor de bouw van het appartement. Tijdens de bouw zijn aanpassingen verricht, zodat deze specifieke woonvoorziening kon worden gerealiseerd. Oorspronkelijk zijn het drie woonhuizen, die direct bij de bouw zijn samengevoegd tot acht appartementen en een gezamenlijke ruimte. De woning is volgens afspraak verkocht aan de woningstichting Alphons Ariëns. De woningstichting heeft zich gericht op de inhoudelijke inrichting van het pand en is eigenaar van het pand.

### 1.3 Resultaten

Nederland kent diverse kleinschalige wooninitiatieven. De meest bekende zijn de Thomashuizen. Bedoelt voor cliënten met een verstandelijke beperking en gericht op het creëren van een gezinssituatie. Daarnaast starten sommige ouders zelf kleinschalige wooninitiatieven op, vaak uit onvrede met het grootschalige zorgaanbod. De doelgroep zijn vaak cliënten met een licht verstandelijke beperking. Ondanks dit brede zorgaanbod, zijn er weinig kleinschalige initiatieven voor cliënten met een verstandelijke beperking, in combinatie met een grote mate van zelfstandigheid.

De grote mate van zelfstandigheid leidt tot veel ruimte voor zelfontplooiing. Bewoners willen bijvoorbeeld niet altijd meer naar huis in het weekend. “Je ziet dat bewoners veel leren en ouders zijn soms ook verrast over de zelfstandigheid”, aldus Josephine Driessen, een van de begeleiders.

De begeleiding stimuleert de zelfstandigheid van de bewoners, door ze bijvoorbeeld zelf de boodschappen te laten doen. De begeleiding is op de achtergrond aanwezig. In het begin vergaten de cliënten nog wel eens de portemonnee mee te nemen, de begeleider laat de cliënten deze situaties zelf oplossen. De begeleiding geeft aan dat de bewoners steeds beter dit soort taken weten op te lossen en zelfstandig weten uit te voeren.

Zowel de bewoners, begeleiding, ouders als de unitmanager van Dichterbij zijn zeer tevreden over de kwaliteit van het zorgaanbod. Bewoners krijgen goede zorg en kunnen hier iedere dag aanspraak op maken. De begeleiding geeft aan dat het in andere zorginstellingen nog wel eens voorkomt dat

bewoners in het weekend niet in hun woonvoorziening kunnen blijven, omdat er geen begeleiding is. Bij De Kroost is dat niet het geval, en wordt in overleg gezocht naar een oplossing. De ruime inzet van personeel is een belangrijke reden voor het succes. "het geld wordt hier echt besteed aan zorg", aldus Josephine Driessen. Daarnaast is er nog ruimte om activiteiten te ondernemen, zoals een bezoek aan het circus of een concert.

Bijzonder aan De Kroost is de intensieve samenwerking tussen ouders, bestuur, de begeleiding en zorgorganisatie Dichterbij. In vergelijking met andere ouderinitiatieven vindt er veel afstemming plaats tussen de betrokkenen voor het leveren van goede zorg. De Stichting De Kroost verschilt daarnaast van andere ouderinitiatieven doordat het een onafhankelijk bestuur heeft. Veel ouderinitiatieven hebben een bestuur dat tevens werkgever is. Hier is bewust voor gekozen om dat niet te doen, en de zorg in te kopen, waardoor de verantwoordelijkheid voor het personeel ligt bij Dichterbij.

Het grootste succes is de tevredenheid van alle betrokkenen in dit project. De cliënten wonen met veel plezier en zijn trots op hun eigen appartement. Ouders zien dat de kinderen gelukkig zijn in hun eigen woning. De begeleiding is trots dat er ruimte is om echt zorg op maat kunnen leveren. Penningmeester Jan Daamen vat het als volgt samen: "iedereen die erbij betrokken is, is gek met dit project."

## 2. Het verhaal

### 2.1 Een goede zorgvoorziening: het heft in eigen hand

In 1993 starten de ouders met de eerste aanzet voor wat later de Stichting de Kroost zal worden. De regio Arnhem-Nijmegen kampt met grote wachtlijsten voor een plaats in de gezinsvervangende tehuizen. Ook in Nijmegen zijn onvoldoende plaatsen in de grootschalige instellingen, ondanks dat in de regio een groot aantal zorginstellingen te vinden zijn, zoals Augustinus, De Winckelsteegh, en Boldershof. Het zorgbeleid richt zich op het plaatsen van cliënten bij de grote instellingen en de kleinschalige wooninitiatieven komen hierdoor niet van de grond.

Een aantal ouders ziet echter niets in de grootschalige woonvormen. Tijdens een ouderavond van de ZMLK school oppert een ouder het idee om hun kinderen bij elkaar te laten wonen in een kleinschalige woonvorm. Het voorstel wordt direct omarmd door een aantal ouders die ook de zorg van de grote instellingen niet zien zitten. Er vormt zich een groep van 14 ouders die interesse heeft. Naar aanleiding van deze ouderavond wordt een vervolgbijeenkomst gestart om de interesse te peilen. Ook de oudervereniging en Stichting MEE denken mee over het voorstel. Het uitwerken van het idee is nog niet zo eenvoudig, omdat goede voorbeelden van particuliere initiatieven nog niet voorhanden zijn. Een van de ouders geeft aan; "Je kon nog niet vormgeven wat wil ik wel, alleen zo wil ik het niet." De ouderavond van de ZMLK school is onbedoeld het startschot voor het opstarten van het ouderinitiatief De Kroost.

### 2.2 Zoeken naar een locatie

Vanaf 1993 vindt geregeld overleg plaats met een groep enthousiaste ouders. Op advies van een notaris zoeken de ouders leden voor een onafhankelijk bestuur. De ouders benaderen An Verberk, Martin Andela en Jan Daamen met de vraag een bestuursfunctie te vervullen.

Een sluitend financieringsmodel is nog een lastig vraagstuk, waar in 1995 een oplossing voor komt. In dit jaar wordt het Persoonsgebonden Budget (PGB) ingevoerd. Het PGB biedt ruimte voor het financieren van kleinschalige wooninitiatieven. De penningmeester Jan Daamen geeft aan dat hij veel twijfels had of het financieel mogelijk was. "toen het PGB kwam, dacht ik: dit kan gewoon."

Met het aanstellen van het bestuur en het ontstaan van financieringsmogelijkheden zijn de eerste stappen gezet voor het creëren van een eigen woonvorm. De zoektocht van de ouders en het bestuur richt zich nu op het vinden van een locatie. In eerste instantie is geprobeerd om samen met de zorgorganisatie Boldershof tot een goede woonvorm te komen. Staatssecretaris Vliegthart stelt in deze periode budget beschikbaar voor het ondersteunen van ouderinitiatieven. Boldershof ziet echter geen mogelijkheden om aanspraak te maken op het budget en dient geen aanvraag in. Voor Verberk is dit een illustratie dat de grote instellingen geen belang hebben bij het ontwikkelen van kleinschalige wooninitiatieven. Een optie op een appartement in de vleugel van het verzorgingstehuis lijkt een alternatief, maar ook dit idee strandt. Gesprekken met andere zorgaanbieders, de gemeente en woningbouwverenigingen leiden niet tot een oplossing. Verberk geeft aan: "Het levert vooral veel vergaderen op, maar geen concreet resultaat."

Parallel aan de zoektocht naar een goede locatie, bereiden ouders zich voor op de mentale stap om de zorg voor hun kinderen uit handen te geven. Ook dit proces vraagt tijd. Een aantal ouders kiest tijdens deze periode voor een

andere woonvorm. Een deel van de groep richt zich op het realiseren van een wooninitiatief in Wijchen. Uiteindelijk blijven er acht ouderparen over die doorzetten in de zoektocht naar een kleinschalige woonvorm in Druten.

## 2.3 Een succesvol feest

Een familiefeest geeft een nieuwe wending aan het proces. Een gesprek tussen twee broers biedt een opening voor het vinden van een locatie.

Een van de broers heeft een gehandicapte dochter. De andere broer is aannemer van KlokBouw en vertelt over de bouw van nieuwe woningen in een wijk in Druten. Hij ziet wel mogelijkheden om een huis voor het ouderinitiatief te regelen. Het moment dat KlokBouw aangeeft een geschikte locatie te hebben, geeft een impuls aan het initiatief. Het zorgt voor enthousiasme in de groep. Verberk geeft aan: "toen ineens ging iedereen met de schouders eronder." De groep ouders is zo vaak teleurgesteld, dat er geen geloof meer is in een daadwerkelijke realisatie van het project. Plotseling is een concrete oplossing voor de woonlocatie in beeld. De ouders zien hoe het initiatief zou kunnen slagen en het project komt in een stroomversnelling.

Het organiseren van de zorg vraagt na de duidelijkheid over de locatie de aandacht. Het bestuur vraagt offertes aan bij zes verschillende zorgaanbieders.<sup>5</sup> De drie zorgorganisaties Dichterbij, De Driestroom en de Waalborg (nu 's Heeren loo) komen als beste naar voren. Het bestuur legt de drie offertes voor aan de ouders, waarbij niet zichtbaar is om welke zorgaanbieder het gaat. De zorgorganisatie Dichterbij heeft het gunstigste financiële plaatje. Voor de betrokken ouders en het bestuur is dit niet het belangrijkste. Op de vraag wat Dichterbij kan bieden, geeft An Verberk aan dat het antwoord is van de unitmanager: "Daar moeten we samen uit zien te komen, dit is voor mij ook de eerste keer dat ik zo met ouders om de tafel zit, ik weet het ook niet, laten we het dan maar samen doen." Deze houding geeft de doorslag bij de keuze voor de zorgorganisatie Dichterbij.

Tijdens de bouw worden drie woningen samengevoegd. Volgens afspraak koopt de woningstichting Alphons Ariëns in 2006 het pand van KlokBouw. De woningbouwvereniging is enthousiast over het project. Vanaf de start van de bouw is veel overleg tussen ouders en bestuur, KlokBouw en de woningbouwvereniging over de bouw en inrichting van het pand. Er is een werkgroep opgezet, met medewerkers van Alphons Ariëns, het bestuur van de Kroost en enkele ouders. Het contact is zeer intensief tot de oplevering. Daamen geeft aan: "het is allemaal puur enthousiasme."

**Jan Daamen, penningmeester De Kroost:** "Een van de specifieke wensen was een douchekraan die niet warmer wordt dan 38 graden. Op dit verzoek geeft de woningbouwvereniging aan: 'geen idee of die bestaan, maar daar gaan we naar op zoek'."

Voor de financiering van de inrichting van het pand schrijft het bestuur verschillende fondsen en sponsors aan. De ouders verrichten hand- en spandiensten. Het vraagt een flinke inspanning om de kosten van 106.800 euro<sup>6</sup> bijeen te brengen. Met de hulp van diverse geldschietters is het gelukt om het gehele bedrag gefinancierd te krijgen. Het sponsorgeld is voldoende om de opstartkosten gefinancierd te krijgen. De inrichting van de gemeenschappelijke ruimtes en de alarminstallatie kunnen nu gerealiseerd worden.

Het team van begeleiders is specifiek geselecteerd voor De Kroost. De vacature leidt tot ruim 150 brieven, waaruit acht zijn geselecteerd. Bij het sollicitatiegesprek is een ouder, de voorzitter van het bestuur en Hans Liebers van Dichterbij aanwezig. Het gesprek is volgens begeleider Gerrie van de Graaf heel bijzonder: "allereerst omdat er een ouder bij het gesprek aanwezig was. Daarnaast was het pand nog niet ingericht, en het was ook

nog onbekend met welke collega's je kwam te werken." Ondanks deze onzekerheid, spreekt het enthousiasme en de sfeer de sollicitanten meteen aan. De kleinschaligheid en de intensieve samenwerking met ouders zien de toekomstige begeleiders ook als een pre.

## 2.4 De Kroost

Na een lange opstartperiode van 13 jaar worden in 2006 de sleutels overhandigd aan de bewoners van De Kroost. Er is bij de start niet veel vastgelegd. Josephine Driessen schetst: "er was een velletje met een persoonsbeeld van de cliënten en de belangrijkste dingen, dat was het." Daarnaast zijn er door de persoonlijk begeleiders huisbezoeken gedaan. Een intensieve samenwerking tussen de unitmanager van Dichterbij, begeleiders, ouders en bestuur krijgt in de opstartfase vorm. De beginperiode van De Kroost vraagt van alle betrokkenen flexibiliteit die vastgehouden wordt in de latere jaren. Een concreet voorbeeld is de extra inzet van slaapdiensten in de eerste maand. Om de bewoners goede zorg te verlenen kiest het personeel voor slaapdiensten. De extra gemaakte kosten brengt Dichterbij niet in rekening. Daarnaast start het team eens per maand een teamoverleg, waar Hans Liebers, begeleiding en bestuur met elkaar overleggen over de zorgverlening. Deze overleggen worden aangevuld met oudervergaderingen en jaarlijkse evaluaties. Het informele contact staat echter centraal.

## 3. Analyse

### 3.1 Innovatie

#### Pionieren in de zorg

Mensen met een verstandelijke beperking wonend in een particulier initiatief. In 1993, het jaar waarin dit project is gestart, was dat niet vanzelfsprekend. Zorg en woonvoorzieningen zijn in die periode grootschalig en de zeggenschap voor ouders in de zorg is beperkt. Het creëren van een woonvorm, waar mensen met een verstandelijke beperking zelfstandig kunnen wonen, is dan ook bijzonder. De grote tevredenheid van de bewoners, ouders en de begeleiders maakt het project tot een succesvolle innovatie.

#### Zorg op maat

“Het geld wordt echt besteed aan zorg”, dat is volgens Driessen, een van de begeleiders, de belangrijkste succesfactor van het project. Bij De Kroost heeft de begeleiding voldoende tijd voor aandacht aan cliënten, het verlenen zorg en het begeleiden van activiteiten. Er is een ruime inzet van personeel. De begeleiding stelt zich flexibel op. Driessen geeft aan: “je moet het niet erg vinden dat je even gebeld wordt thuis door je collega, je kunt ook niet alles schriftelijk doen. Dat moet je niet erg vinden, het gaat om de kwaliteit van leven van de bewoner.” Een aantal begeleiders woont vlakbij De Kroost. De korte afstanden maakt het makkelijk om extra op en neer te lopen naar de cliënten of om bij te springen, wanneer hulp nodig is. De flexibiliteit van de begeleiding leidt tot een goede kwaliteit van zorg voor de bewoners van De Kroost.

#### Goede communicatie

Het intensieve contact tussen de begeleiding, Dichterbij, de ouders en het bestuur staat centraal bij De Kroost. Waar het merendeel van de communicatie met ouders in de gehandicaptenzorg verloopt via zorg-

plannen, evaluaties en formeel overleg, voert het informele contact bij De Kroost de boventoon. Er is nauw contact met de ouders. Daarnaast is de inbreng van de ouders groot. Josephine Driessen geeft aan: “het uitgangspunt om samen met de ouders goede zorg te verlenen staat centraal. Dit houdt in; de bewoners zo zelfstandig mogelijk maken en hen te helpen te ontwikkelen en te ontplooien. In zorginstellingen is het volgens Driessen haast niet mogelijk om bewoners zelfstandig(er) te maken en ze te helpen te ontwikkelen en te ontplooien vanwege de krappe bezetting. Hier geldt dat ouders uiteindelijk beslissen en het is een uitdaging om hun ideeën te respecteren.”

De communicatie tussen de begeleiding en het bestuur verloopt eveneens soepel en kenmerkt zich door de korte lijnen. Bijvoorbeeld bij de aanschaf van praktische zaken, als een nieuwe magnetron of wasmachine. Een telefoontje naar de penningmeester is voldoende om binnen een dag een nieuwe te regelen.

**Gerrie van de Graaf, begeleider De Kroost:** “Het voelt soms als een grote familie. Riet (ouder) is nu met pensioen, dan vraag ik hoe het gaat, ik krijg een kaartje op mijn verjaardag. In dit soort kleine dingen merk je dat je een band hebt.”

### 3.2 Capaciteit

#### Een onafhankelijk en deskundig bestuur

Een onafhankelijk bestuur blijkt een slimme keuze bij de opzet van de Stichting. Zowel de ouders, de begeleiding, Dichterbij en het bestuur zijn het hier over eens. Rolconflicten kunnen met een onafhankelijk bestuur worden voorkomen. De voordelen zijn bijvoorbeeld zichtbaar tijdens de verdeling van de appartementen. De ouders vonden het lastig met elkaar

de appartementen toe te delen aan de bewoners. Het bestuur heeft het opgelost door de beslissing over de verdeling van de appartementen te maken. De onafhankelijke positie maakt het mogelijk kordaat op te treden. Het bestuur kenmerkt zich door zijn deskundigheid en doortastendheid. De penningmeester heeft veel kennis over de financiering rondom het PGB en ondersteunt ouders actief. Ook de voorzitter is bekend met verschillende zorgaanbieders en vraagt zes verschillende offertes aan, waardoor een gedegen keuze gemaakt kan worden voor een goed zorgaanbod. De afstemming verloopt steeds in samenwerking met ouders. Het goede samenspel tussen ouders en bestuur wordt eveneens geïllustreerd bij de selectie van de begeleiders. De bestuursvoorzitter en een ouder zijn aanwezig bij de sollicitatiegesprekken en bepalen mede de keuze voor de begeleiders.

### **Dichterbij op afstand**

De Stichting heeft met zorgorganisatie Dichterbij een mooie samenwerkingsvorm. Begeleiders werken in een kleinschalige woonvoorziening en zijn ook verbonden aan een grote zorgaanbieder. De begeleiders ervaren de voordelen van de kleinschaligheid. Korte lijnen, informeel contact en vrijheid om de zorgtaken zelf in te vullen. De verbinding met Dichterbij heeft ook voordelen. De zorgorganisatie biedt ruimte voor cursussen en persoonlijke ontwikkeling.

De samenwerking tussen de unitmanager en De Kroost kenmerkt zich door een grote betrokkenheid, en tegelijkertijd veel respect voor de eigen inbreng van de begeleiding en de ouders van De Kroost. Deze opstelling is volgens het bestuur en begeleiding bepalend voor het succes. Het geeft het team vertrouwen en vrijheid in de uitvoering van het werk. Van de Graaf vat het als volgt samen: "hij is er als we hem nodig hebben, maar anders heeft hij zoiets van het gaat goed, dus waarom zou ik er bovenop zitten." Liebers bevestigt dat in vergelijking met andere woonvormen De Kroost een andere aansturing vraagt. Een voorbeeld hiervan is het plaatsen van leerlingen en stagiaires bij De Kroost. Waar bij het reguliere zorgaanbod de

praktijkopleider de leerlingen een plaats toewijst, verloopt de plaatsing bij De Kroost op een andere wijze. Het idee wordt eerst 'in de week gelegd', waarbij vervolgens in goed overleg gezocht wordt naar een geschikte vorm. Pas bij voldoende draagvlak bij ouders en begeleiding wordt de betreffende leerling geplaatst.

### **Informele contacten**

"Kennis is belangrijk, maar kennissen is nog belangrijker" zo vat An Verberk het belang van een goed netwerk samen. De informele contacten zijn meerdere malen van belang bij het slagen van het project. Een juiste locatie wordt gevonden door familiecontacten. Het sponsorgeld verwerven familie en vrienden die het project een warm hart toedragen. Het formele netwerk van de bestuursleden levert snelheid op bij het toekennen van huishoudelijke hulp. Zo verloopt de aanvraag van de WMO soepel doordat de penningmeester jarenlang bij de gemeente heeft gewerkt. Volgens Gerrie is het succes van deze woonvorm niet mogelijk in een stad. "Het is hier allemaal ons kent ons."

### **Continuïteit**

De ouders, bestuur, begeleiders en Dichterbij zijn vanaf de oprichting van De Kroost bij het project betrokken, wat bijdraagt aan het succes van het project. Het bestuur werkt vanaf de start bij De Kroost. Er is een vast team van begeleiders. De samenstelling van de groep bewoners is ook onveranderd gebleven. De ouders en bewoners kennen elkaar al meer dan 15 jaar. Dichterbij is eveneens vanaf de start verbonden met het project. Een wijziging in de unitmanager van Dichterbij leidt tot onvrede bij de begeleiding en het bestuur. Het heeft een snelle terugkeer van de huidige manager, Hans Liebers tot gevolg. De continuïteit leidt tot een grote betrokkenheid van alle partijen bij De Kroost.

### **Financiën**

De ouders hebben gekozen voor een eenvoudige financieringsstructuur. Door de Persoonsgebonden budgetten te bundelen, heeft de Stichting een totaalbudget voor de inkoop van zorg. Er vindt geen aparte individuele verrekening plaats. In de praktijk betekent dit dat bewoners die in het weekend naar de ouders gaan, meebetalen voor de zorg van de bewoners die in het eigen appartement blijven. De keuze voor het gezamenlijk dragen van verantwoordelijkheid, maakt het mogelijk om de zorginkoop eenvoudig te organiseren en daardoor kwalitatief hoogwaardige zorg te bieden.

### **3.3 Omgeving**

#### **De invoering van het Persoonsgebonden Budget**

De invoering van het Persoonsgebonden Budget (PGB) in 1995 biedt de mogelijkheid om particuliere zorginitiatieven te financieren. Met de toekenning van een eigen zorgbudget heeft de client de mogelijkheid om zelf zijn zorgvraag te organiseren.

#### **Steun zoeken bij enthousiaste partijen**

Het bestuur en ouders weten door hun enthousiasme actief steun te verwerven bij de organisaties die nodig zijn om het project te realiseren. Bij de start is bijvoorbeeld het Zorgkantoor behulpzaam in het zoeken naar creatieve vorm voor de toekenning van het juiste PGB. De woningstichting voert intensief overleg met ouders en bestuur voor een geschikte inrichting van de appartementen. Ze geven advies over de indeling van het pand, waardoor individuele huursubsidie mogelijk wordt.

Als partijen de Stichting niet verder brengen in het realiseren van de plannen, zoekt het bestuur naar andere organisaties om mee samen te werken. De gemeente en diverse zorgaanbieders komen niet met concrete resultaten voor het locatieprobleem. Het bestuur stopt hier geen energie meer in, en zoekt naar oplossingen met andere partijen. De stichting MEE ziet geen noodzaak in het uitvoeren van de vervolgingindicatie, met als gevolg

dat An Verberk deze indicatie samen met de ouders indient. Door zelf de regie te nemen en partijen bewust te selecteren die zich persoonlijk betrokken voelen bij het project, wordt succes bereikt.

## 4. Conclusie

Het doorzettingsvermogen van de ouders en het bestuur leidt na 13 jaar actieve inzet om een kleinschalige woonvoorziening te realiseren, tot resultaat. Het doorzettingsvermogen van het bestuur en de ouders is meerdere malen op de proef gesteld. Het vinden van een locatie leidt tot een jarenlange zoektocht. Het hele traject vraagt een grote tijdsinvestering van alle betrokkenen. Het zoeken naar een zorgorganisatie die goede zorg kan bieden, het selecteren van personeel, de inrichting van de woonvorm, op alle onderdelen in het proces zijn ouders en bestuur actief betrokken. Deze tijdsinvestering betaalt zich terug in een intensieve band tussen ouders, begeleiding, bestuur en Dichterbij.

De betrokkenheid van ouders, bestuur en begeleiding maakt De Kroost tot een succesvol project. Tevens maakt dit het project kwetsbaar. Het roept de vraag op in hoeverre het concept te kopiëren is naar een andere locatie en hoe het succes op lange termijn behouden kan blijven.

## Eindnoten

---

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

<sup>2</sup> 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.

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

<sup>4</sup> Handleiding ouderinitiatieven, Wonen Mee Amstel en Zaan, 2004

<sup>5</sup> Het bestuur vraagt offertes op bij De Driestroom, Dichterbij, Pluryn, Boldershof, de van den Bent stichting en Philadelphia en 's Heeren Loo  
\*\*check

<sup>6</sup> <http://www.stichtingdekroost.nl/>



## I: Tijdslijn

Datum	Gebeurtenis
1993	Eerste idee voor de opzet van een gezamenlijk wooninitiatief door de ouders
1995	De invoering van het PGB maakt het mogelijk om kleinschalige wooninitiatieven te financieren
2003	Veel gesprekken gevoerd met gemeenten, woningbouwverenigingen en zorgaanbieders maar tot 2003 zonder resultaat.
2003	Ontwikkeling bouwplan met medewerking van Woningstichting Alphons Ariëns samen met Klok Druten Ontwikkeling BV en Alard Vastgoed BV
2004	In april 2004 is Stichting De Kroost opgericht.
2005	Gestart met de bouwwerkzaamheden, in november volgt een eerste bezoek van de toekomstige bewoners met ouders en bestuur aan het bouwproject.
2006	In maart 2006 wordt de bouw opgeleverd en worden individuele huurovereenkomsten getekend met woningbouwvereniging Alphons Ariëns en de sleutels overhandigt aan de bewoners

## II: Interviews

Geïnterviewden	Functie
Hans Liebers	Unitmanager Dichterbij
Gerrie van de Graaf	Begeleider De Kroost
Josephine Driessen	Begeleider De Kroost
Jan Daamen	Penningmeester Stichting De Kroost
Riet Driessen	Ouder van cliënt Jan Joost
Marie Louise van Haren	Ouder van cliënt Maurice
An Verberk	Voorzitter bestuur

## Colofon

Dit rapport maakt deel uit van de reeks Prima Praktijken.

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](http://www.lectoraatinnovatie.nl)  
[www.zorginnovatieplatform.nl](http://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](http://www.creativecommons.nl).