A woman with dark hair, wearing a dark blue dress and a light pink blazer, stands in a modern office setting. She is positioned next to two large, plush red armchairs. The background consists of dark grey vertical panels. A white circle is overlaid on the left side of the image, containing text. A white line extends from the bottom of the circle down to a small white diamond shape on the floor.

Voor snelle
innovatie moeten
organisaties krachten
bundelen en
kennis delen

Kunro Helder

over de
personeels-
crisis in de
ouderenzorg

Tekst Joost Bijlsma Fotografie Maurits Giesen

Conny Helder werd tijdens de eerste corona-uitbraak plotseling namens ActiZ boegbeeld van de ouderenzorg. Op de vraag of zij als boegbeeld de ouderenzorg sexy kan maken, antwoordt ze droog: "Ik zou niet weten of ik als zestigplusser nog sexy genoeg overkom. Misschien moet ik een facelift nemen." Het is meer dan alleen een grap. Ze zegt er ook iets mee. Zelf in het middelpunt staan is voor Helder geen doel op zich. Ze wil liever overtuigen met argumenten en mooie voorbeelden. Dat laatste probeert ze te doen met tanteLouise. Met deze Brabantse aanbieder van ouderenzorg heeft de bestuursvoorzitter de ambitie voorop te lopen in vernieuwende zorg. En dat niet alleen. Ze zet alles op alles om collega-bestuurders mee te krijgen in dit streven. Met als hoger doel: de ouderenzorg verbeteren en aantrekkelijk maken, vooral voor een nieuwe generatie werkers. Dat is hard nodig, want de coronacrisis gaat naadloos over in een personeelscrisis.

DOZEN DECLARATIES

'Innovatie' en 'crisis' zijn twee termen die tijdens de loopbaan van Helder steeds terugkeren. Hoe dat komt? "Ik gedij gewoon goed in een organisatie die op orde moet worden gebracht of als ergens innovatie moet worden georganiseerd." Dit ontdekt ze bij het UMC Utrecht. Daar mag ze in de nadagen van de ingrijpende reorganisatie Durven Kiezen diverse afdelingen in de nieuwe divisie Heelkundige Specialismen samenbrengen. "De divisie waar ik begon, Chirurgie, liep financieel niet goed. Ze had een hiërarchische cultuur, waarin slecht werd samengewerkt." Dat gaat beter nadat de divisie, onder leiding van Helder en

'Cliënten mogen
geen postcodegeluk
hebben, de manier
van werken moet over
alle vestigingen
zoveel mogelijk
hetzelfde zijn'

Arbeidsbesparende innovaties op een rij

Heupairbag

Een heupbreuk komt vaak voor bij ouderen en kan grote gevolgen hebben voor de kwaliteit van leven. Met de Wolk-heupairbag wordt dat risico verkleind. De Wolk is een broekje dat zich bij een val automatisch opblaast en zo de val breekt. Met deze innovatie heeft tanteLouise het aantal valincidenten met ernstige gevolgen fors verkleind. Medewerkers zijn hierdoor minder tijd kwijt aan nare incidenten en laten ouderen met een geruster gevoel hun gang gaan.

In vrijheid leven met dementie

Voor ouderen is het belangrijk actief te blijven. In het programma Leven met dementie in vrijheid helpt technologie dat mogelijk te maken. Dementerende bewoners krijgen een polsbandje met een sensor en gps-zender. Zij kunnen hiermee – op basis van een in te stellen leefcirkel – deuren openen. Zorgmedewerkers op hun beurt, kunnen nagaan waar de bewoners zich bevinden. Deze technologie heeft de mobiliteit van de ouderen vergroot, het gebruik van medicatie meetbaar teruggedrongen en het werkplezier doen toenemen.

Slim incontinentiemateriaal

Het is bij mensen met gevorderde dementie lastig in te schatten wanneer ze moeten worden verschoond. Daardoor komt het regelmatig voor dat ze nieuw incontinentiemateriaal krijgen, terwijl dat eigenlijk niet hoeft. Met slim incontinentiemateriaal kun je dat voorkomen. Sensoren geven aan wanneer verschooning nodig is. Dit geeft rust en voorkomt onnodig werk. Dankzij deze innovatie heeft tanteLouise een nachtdienst kunnen schrappen. Ook is er meer inzicht in onbegrepen gedrag.

haar collega's in het managementteam, opgaat in Heelkundige Specialisten. Als divisie manager slaagt ze erin de nieuwe divisie financieel gezond te maken, tot een geheel te smeden en nieuwe ict-systemen in te voeren. Ook bij haar volgende baan zijn innovatie en crisis sleutelwoorden. Helder wordt bestuurder bij SGE (Stichting Gezondheidscentra Eindhoven), een koepel van elf gezondheidscentra, voortgekomen uit de medische dienst van Philips. Deze organisatie innoveert volop met chronische zorgprogramma's en integrale jeugdzorg. Maar Helder moet haar eerst van de financiële ondergang redden. "Al op mijn tweede werkdag op 2 juli 2010 kreeg ik de boodschap dat we de salarissen niet konden overmaken voor de rest van het jaar. De organisatie had niet goed ingespeeld op een nieuwe bekostiging in de huisartsenzorg vanaf 2006. De dozen afgekeurde declaraties stonden letterlijk tegen de muur opgestapeld. Ik dacht: daar ligt een paar miljoen euro. Gelukkig lukte het om die vergoedingen alsnog uitgekeerd te krijgen." Het kost drie jaar om onder het verscherpte toezicht van de bank uit te komen. In die tijd weet Helder het vertrouwen te herstellen met de huisartsen en apothekers die bij SGE in dienst zijn. "Zij hadden twee jaar lang in onmin geleefd met mijn voorganger, wat de organisatie op slot zette. Toen we het bedrijf samen reddden, gaf dat veel trots. Op die basis was het prima verder bouwen. Ik heb daar een heerlijke tijd gehad."

In 2017 krijgt Helder de kans bestuursvoorzitter van tanteLouise in Bergen op Zoom te worden. Daar moet ze wel even over nadenken. Niet alleen omdat dit ver van haar woonplaats Den Bosch ligt, maar ook omdat ze van snelheid en resultaatgerichtheid houdt. "Ik wist niet of een grote organisatie in de ouderenzorg bij mij zou passen." Toch besluit ze het te doen. "De mensen die ik ontmoette, bleken doortastende doeners die doelen halen." Het wordt haar opdracht om tanteLouise toekomstproof te maken. De organisatie wil verder innoveren en de activiteiten verbreden met meer ambulante zorg, meer tijdelijk verblijf en meer revalidatie. Zelf vindt ze dat de zorgkwaliteit in alle zeventien locaties uniformer kan. "Cliënten mogen geen postcodegeluk hebben. De manier van werken moet over alle vestigingen zoveel mogelijk hetzelfde zijn." Een voordeel voor Helder is dat tanteLouise de zaken op orde heeft en innovatie al heeft omarmd (zie kader).

ZORGLAB

Haar collega in de raad van bestuur Jan-Kees van Wijnen vindt dat Helder innovatie bij tanteLouise naar een nieuw niveau heeft getild. "Wij hadden al veel aandacht voor dit onderwerp, maar zij heeft het veel professioneler ingericht. Haar lijn daarbij is dat innovatie van iedereen moet zijn. Medewerkers moeten het werk niet alleen goed doen, maar ook nadenken over hoe het nog beter kan. Als we daar allemaal ons steentje aan bijdragen, wordt het werk ook mooier."

>

Bij haar start bij tanteLouise valt het Helder op dat het innovatieverhaal vooral aan de buitenwereld wordt verteld. Terwijl intern lang niet iedereen op de hoogte is van die innovaties en het waarom. Ze vindt het belangrijk dat medewerkers weten waarom de organisatie innoveert en zelf de voordelen ervan zien. “We zijn dat in alle teams gaan uitleggen. Bovendien zijn we tante’s Zorglab gestart. Alle medewerkers hebben een dag extra onderwijstijd gekregen. Daarmee kunnen ze zelf of met hun team een probleem oplossen in ons zorglab.” Medewerkers op de werkvloer weten volgens Helder het beste welke innovaties werken en welke niet. “Een voorbeeld is de BedSense, een sensor die inzicht geeft in het slaapgedrag. Die pikte ik er zelf niet direct uit. Gelukkig deden onze verpleegkundigen dat wel.” De BedSense blijkt erg populair, zowel bij medewerkers als bij ouderen. “Tegen het vooroordeel in hebben ouderen vaak grote belangstelling voor ict-toepassingen.”

Helder is er heilig van overtuigd dat innovatie een hoofdrol moet spelen bij de bestrijding van de persoonscrisis. Die verdiept steeds verder, dankzij een slinkend arbeidsaanbod en een groeiende zorgvraag. “Zonder innovatie is verschraving onvermijdelijk”, gelooft ze. Nieuwe technologie, zoals slim incontinentiemateriaal, kan arbeidsbesparend werken en het werk aantrekkelijker maken. Terwijl meer aandacht voor preventie de vraag naar zorg kan verlagen. Voor snelle innovatie zullen organisaties wel krachten moeten bundelen en kennis delen. Iets wat tanteLouise via het initiatief Anders Werken in de Zorg probeert te bewerkstelligen. “Het helpt onvoldoende als wij alleen fte’s besparen.”

RAND VAN HET BED

Begin 2020 vindt Helder dat de ouderenzorg innovatie nog onvoldoende omarmt. Omdat ze dit niet alleen van de zijlijn wil roepen, treedt ze toe tot het bestuur van ActiZ. Haar eerste bestuursvergadering is net achter de rug als het coronavirus toeslaat. Dit dossier blijkt in haar portefeuille te zitten. Daardoor wordt ze het boegbeeld van de ouderenzorg tijdens de pandemie. Handig daarbij is dat ze bestuurder is in Noord-Brabant, waar de eerste uitbraak plaatsvindt. Al snel blijkt dat ze moet opkomen voor de caresector. Een teken aan de wand is een richtlijn van het RIVM. Die komt erop neer dat zorgprofessionals in de care niet meer mogen werken zodra ze een kuchtje hebben. Terwijl voor ziekenhuismedewerkers een uitzondering wordt gemaakt. Dit betekent dat de caresector stil dreigt te komen te liggen, wat tot grote onrust leidt. Het precieze moment staat Helder nog bij. “Het was een vrijdagavond. Ik ging op de rand van mijn ledikant zitten. Vijf uur lang kwam ik daar niet meer weg, omdat ik constant collega’s aan de lijn had.” De niet-acute zorg voelt zich onvoldoende gehoord tijdens de

‘Er zijn
collega’s die
vonden dat het
veel activistischer had
gemoeten. Maar
dat past niet
bij mij’

>

coronacrisis. Zo kunnen ze geen vuist maken in het Regionaal Overleg Acute Zorg (ROAZ) in Brabant. Daarom neemt Helder met enkele collega's het initiatief om die dinsdag met alle zestig bestuurders in de Brabantse care samen te komen. Zo ontstaat het Regionaal Overleg Niet-Acute Zorg (RONAZ) voor Brabant. Dit orgaan voorziet zorgaanbieders van informatie over het virus en zet een distributiepunt op voor beschermingsmiddelen. De eerste weken kopen ze samen beschermingsmiddelen in. "Daarna werd duidelijk dat op eigen houtje inkopen onverstandig was vanwege opbieden en prijs opdrijven. Het was beter om alles door VWS te laten inkopen, verzamelen en verdelen." Een standpunt dat ze namens ActiZ verdedigt. De niet-acute zorg moest strijden voor een eerlijke verdeelsleutel. In het begin kan ze bijvoorbeeld niet bij de voorraden van de ziekenhuizen. "Aanvankelijk was bij de verdeling van beschermingsmiddelen door VWS de verhouding cure en care: 90 staat tot 10 procent. Dat werd gevoed door verhalen dat de ziekenzorg ze harder nodig had dan wij. Pas op 9 april is dat rechtgetrokken. Toen was sprake van een fiftyfiftyverdeling." Tijdens haar optredens als woordvoerder voor ActiZ blijft Helder rustig en rationeel. Haar ervaringen met crises leren haar dat leiders hun emoties de baas moeten zijn. "Paniek werkt besmettelijk." Maar haar rustige stijl wordt niet overal op waarde geschat. "Ik weet dat ik een licht onderkoelde ondertoon heb. In het begin werd dat wel gewaardeerd. Later waren er collega's die vonden dat het veel activistischer had gemoeten. Maar dat past niet bij mij." Ze beseft wel dat zichtbaarheid in de media voor de ouderenzorg belangrijk is. In haar ogen hebben de bekende televisiemedia, met uitzondering van Omroep MAX, zich te veel gericht op de ziekenhuizen. "De grote talkshows vonden blijkbaar dat de ouderenzorg onvolgende nieuwswaarde heeft."

GEVOLGEN CRISIS

Nu het stof van de coronacrisis neerdaalt, maakt Helder zich zorgen over hoe het verder gaat. Ze merkt dat de sector zucht onder de gevolgen. "Medewerkers zijn moe. Je kunt ze bijna niet belasten met extra dingen, zoals het invoeren van innovaties." Dat de bereidheid om aan innovaties mee te werken afneemt, merkt ze ook bij de collega-organisaties die meedoen met Anders Werken in de Zorg. Zolang boven de markt blijft hangen of de overheid dit programma ondersteunt, neemt de onzekerheid toe. Ze ergert zich in dat licht aan de trage kabinetsformatie. "Ondertussen praat ik mij de blaren op mijn tong om de deelnemers aan Anders Werken aan boord te houden."

Helder kijkt reikhalzend uit naar nieuw kabinetsbeleid. Ze pleit voor een ruimhartige ondersteuning bij het wegwerken van de tekorten op

'Goed
ouderenbeleid draait
om een samenhang van
maatregelen. Innovatie,
bouw en arbeidsmarkt
hebben allemaal
met elkaar
te maken'

de arbeidsmarkt. Ook is versnelling in de bouw van meer voorzieningen voor ouderen noodzakelijk. Dat gaat nu tergend traag, merkt ze bij tanteLouise. “Terwijl wij de grond, financiers en goede plannen hebben, schiet het niet op. Allerlei administratieve obstakels en regels zetten daar de rem op. Een voorbeeld is ons oude zorgcentrum St. Elisabeth in Halsteren. Dit mogen we niet slopen vanwege twee vleermuizen, die inmiddels onvindbaar zijn. Een ander voorbeeld is zorgcomplex 't Kettrientje in Bergen op Zoom. Daar kunnen we een gevel uit 1929 niet slopen omdat enkele burgers dat een slecht idee vinden. Ik gun iedereen zijn recht, maar het is tergend dat je zo afhankelijk bent van trage procedures.”

Het beleid van de ouderenzorg moet uit de sfeer van de politieke korte termijn, vindt ze. “Er is geld nodig om de mensen te werven en te binden, maar ook geld om te bouwen, te innoveren en de ouderenzorg radicaal anders te organiseren.” Ze pleit voor het ongemoeid laten van de normatieve huisvestigingscomponent en voor 100 procent-tarieven. Cruciaal is volgens haar dat de overheid ruimte schept om te investeren in de arbeidsmarkt, woningen én technologie. “Bij ActiZ zeggen we: goed ouderenbeleid draait om een samenhang van maatregelen. Innovatie, bouw en arbeidsmarkt hebben allemaal met elkaar te maken. Zo zijn nieuwe gebouwen geschikt om innovatieve technologie in te voeren en dat maakt onze sector weer aantrekkelijker voor talent.”

PREVENTIE VAN DEMENTIE

Hoe het ook afloopt in Den Haag, tanteLouise blijft werken aan innovaties die de zorg verbeteren en het werk aantrekkelijker maken. Helder verwacht zelf erg veel van de behandeling en preventie van dementie. Haar organisatie heeft op dit punt veel kennis ontwikkeld en deelt deze in een duurzame coalitie met verzekeraar CZ. Grote verbeteringen zijn hier nog mogelijk en aanstaande, verwacht ze. “Over dementie wordt steeds meer bekend. Zo weten we dat je dementerenden zelfredzamer en actiever maakt door het brein te stimuleren. Als dat werkt, weet je ook wat je zou kunnen bereiken als je tien jaar eerder begint. Wij zijn ervan overtuigd dat je dementie kunt afremmen. Mogelijk kun je de negatieve gevolgen van de ziekte zelfs voorkomen door het trainen van cognitieve reserve.” tanteLouise laat volgens Helder nu al zien dat dementerenden in bepaalde gevallen terug naar huis kunnen. “Het komt voor dat mensen die wij in ontredderde toestand opnemen toch weer opknappen.”

Ze gelooft dat hier ook de aantrekkingskracht van werken in de ouderenzorg ligt. “Het is geweldig om bij te dragen aan meer kwaliteit aan het einde van het leven. Als dat niet sexy is...”

Conny Helder (1958)

Werk 1983-1990 Bronovo Ziekenhuis Den Haag, waarnemend hoofd/leidinggevende OK/praktijkdocent/coördinatie opleidingstrajecten/hoofd operatieafdeling | **1990-1997** OK-manager bij diverse zbc's (i.o), stafdocent regionale opleiding (Hogeschool Leiden) | **1997-1999** Rode Kruis/Juliana Kinderziekenhuis, Den Haag, interim OK-manager | **1999-2000** Sint Lucas-Andreas Ziekenhuis, Amsterdam, interim OK-manager | **2000-2004** UMC Utrecht, manager zorgdivisie Chirurgie (waarnemend manager bedrijfsvoering) | **2004-2010** UMC Utrecht, manager Zorg divisie Heelkundige Specialismen | **2010-2017** SGE Eindhoven, bestuursvoorzitter | **2017-heden** tanteLouise, bestuursvoorzitter

Nevenactiviteiten behorend tot hoofdfunctie **2019-heden** Voorzitter bestuur Care Innovation Centre (CIC-West Brabant) | **2017-heden** Lid bestuur St Meeussenfonds | **2017-heden** Bestuur St 't Getij (sinds 2019 voorzitter)

Actuele nevenfuncties **2019-heden** Lid raad van commissarissen Castle Craig Nederland | **2020-heden** Lid Commissie CEG Centrum voor Ethiek en Gezondheid (CEG) | **2020-heden** Lid bestuur ActiZ | **2020-heden** Vice-voorzitter raad van toezicht Stichting Severinus | **2020-heden** Lid bestuur Stichting Hospice de Duinsche Hoeve (niet bezoldigd)

bohn
stafleu
van loghum

bohn
stafleu
van loghum

bohn
stafleu
van loghum

bohn
stafleu
van loghum

bohn
stafleu
van loghum

bohn
stafleu
van loghum

bohn
stafleu
van loghum

bohn
stafleu
van loghum

bohn
stafleu
van loghum

bohn
stafleu
van loghum

bohn
stafleu
van loghum

bohn
stafleu
van loghum

bohn
stafleu
van loghum

stafleu
van loghum

bohn
stafleu
van loghum

bohn
stafleu
van loghum

bohn
stafleu
van loghum

bohn
stafleu
van loghum

bohn
stafleu
van loghum

bohn
stafleu
van loghum

bohn
stafleu
van loghum

bohn
stafleu
van loghum

bohn
stafleu
van loghum

bohn
stafleu
van loghum

bohn
stafleu
van loghum

bohn
stafleu
van loghum

bohn
stafleu
van loghum

bohn
stafleu
van loghu

bohn
stafleu
van loghu

bohn
stafleu
van loghu

bohn
stafleu
van loghu

bohn
stafleu
van loghu

bohn
stafleu
van loghu

bohn
stafleu
van loghu

bohn
stafleu
van loghu

bohn
stafleu
van loghu

bohn
stafleu
van loghu

bohn
stafleu
van loghu

bohn
stafleu
van loghu

bohn
stafleu
van loghu