

**i** Halverwege de twintigste eeuw werd zorg aan huis voornamelijk geregeld door bijna 1500 kruisorganisaties met wijkverpleegkundigen en duizend gezinszorginstellingen. Die zijn langzamerhand geslonken in aantal en uiteindelijk gefuseerd tot de huidige thuiszorgorganisaties.

# Doorgaan tot het gaatje

## Duo

Tjidi Aardema en Thea Lascaris bouwden samen een thuiszorgorganisatie op. De hectiek die dat met zich meebracht, brak de samenwerking even bijna op – maar ze kwamen er sterker uit. Door **Ria Kraa**.

**H**et is zomer en het is druk: dat zijn van die momenten dat Tjidi Adema en Thea Lascaris zelf weer even „met de poten in de modder staan”, zoals Thea dat noemt. Zo gaan ze deze middag getweeën bij een nieuwe cliënt langs. „Die soepelheid hebben we altijd gehad. Dat is af en toe ook juist het jeuïge van dit beroep.”

Sinds 2003 runnen ze getweeën Aardema Thuiszorg in Nieuwehorne. Tjidi was een jaar eerder voor zichzelf begonnen omdat het fragmentarische van grote thuiszorgorganisaties haar tegenstond. Allemaal verschillende hulpverleners die om beurten hun eigen kleine deeltje bij een cliënt kwamen uitvoeren.

Thea werkte in die tijd als ic-verpleegkundige in het UMCG en door een nekhermia was haar fijne motoriek minder geworden. „Ik was veroordeeld tot bureauwerk en dacht, ja, je bent vijftig, ik kan nog een laatste carrière-move doen.” Dus toen ze via-via Tjidi tegenkwam, waren ze het snel eens. „Ik wilde wel met haar de diepte in.”

Het begon met „twee klantjes” en „vergaderen aan de keukentafel”. Nu zit de omzet rond de miljoen euro per jaar en bedraagt het aantal personeelsleden ruim vijftig. Daar zitten ruim zeven zeer intensieve jaren tussen. In 2005 besloten de twee directeuren een AWBZ-erkenning aan te vragen. „Het heeft een jaár geduurd. Zo’n bureaucratie. Dan had je een heel pak formulieren opgestuurd, en dan was dat weer zoekgeraakt bij het ministerie. Vre-se-lijk.”

En toen het eenmaal was geregeld, begon het eigenlijk pas. Voorheen zaten ze gewoon tegenover elkaar van: hoe doen we dit-en-dit? Nou zo-en-zo, en dan was het bam, klaar. Nu moest er een Raad van Commissarissen komen, jaarverslagen geschreven, financiële verantwoording afgelegd, aanbestedingen geformuleerd, criteria voor kwaliteitszorg gehaald. Tjidi: „Alles was steeds nieuw, nieuw, nieuw, je moet overal in duiken.”

„Vijf keer je kop stoten en de zesde keer lukt het dan eindelijk”, zegt Thea. „Van tevoren zei nog iemand tegen ons: begin nóóit een eigen AWBZ-instelling.”

„Het is me niet meegevallen”, zegt Tjidi. „Die bureaucratie, de reden waarom ik toen was gestopt met mijn werk, die is weer helemaal terug. En dat voelt níét goed.”

De voorbereidingen voor een HKZ/ISO-certificering in 2008/2009 betekenden opnieuw een slopend proces van doorlichting en verantwoording. „Die flauwekul eromheen!”, zegt Tjidi. „Dat geneuzel over allerlei futiliteiten die je nooit gebruikt maar die wel gecontroleerd, gecontroleerd en nog eens gecontroleerd moeten worden. Tot en met de laatste paperclip die je aanschaft.”



Tjidi (links): „Mij is die bureaucratie te veel.” Thea: „Ik vind dit wel kicken.” Foto: Marchje Andringa

Thea knikt. „Jij zegt altijd dat het ondernemerschap je op die manier wordt afgepakt.”

Nu knikt Tjidi. „Ik zit vast in een harnas.”

Thea: „We zitten ook echt in een spagaat. Enerzijds is dit een communistisch regime want het zorgkantoor zegt: voor zoveel mag je draaien. Werf je meer klanten, dan vergoeden we dat niet. En aan de andere kant verwachten ze dat je marktgericht werkt. Dat staat toch haaks op elkaar!”

Uiteindelijk lukte het in negen maanden tijd de certificering binnen te halen - maar de samenwerking tussen beide directieleden heeft er zwaar onder geleden. „Volledige overbelasting”, is Tjidi’s diagnose achteraf. Thea: „Je werkt de hele dag, stopt wat eten in de magnetron hier op kantoor en gaat dan nog de hele avond door. Ik had er nog net geen veldbed staan.”

„Je energie is op, je communiceert niet meer, je rekent elkaar dingen aan.”

„En je komt niet meer buiten de deur. We waren ontzettend intern gericht en extern misten we dingen, over wat er speelt in de zorg.”

„Irritaties worden niet meer uitgesproken, die stapelen zich op. En dan barst de bom.”

De Raad van Commissarissen intervenieerde, ze huurden een externe deskundige in en na vijf sessies hadden ze de zaak weer op de rit. „We waren afgeknapt maar hadden geen van tweeën het gevoel van vaarwel. We stonden direct open voor gesprekken”, zegt Tjidi.

Thea: „Je hebt toch echt commitment met wat je hebt opgebouwd.”

De crisis verschaftte hun inzicht, zeggen ze nu. Ze doen niet meer alles samen; Thea concentreert zich meer op de organisatie en Tjidi meer op de cliënten. Er is een controller aangenomen en een teamleider; ze hoeven zich minder met het werkproces bezig te houden en hebben ruimte voor beleid.

Thea bewondert Tjidi om haar ondernemerschap. „Dat creatieve,

dat heb ik niet. Als Tjidi zegt van hé we gaan dit of dat, dan zie ik allemaal leeuwen en beren.”

Maar dat is juist weer Thea’s stijl van ondernemerschap die Tjidi zo waardeert. „Jij filtert eerst goed.”

„Maar op iets nieuws komen, daar ben ik dan weer niet zo’n held

**Als Tjidi zegt: we gaan dit of dat, dan zie ik leeuwen en beren**

in”, zegt Thea. „Wel als er eenmaal iets nieuws is. Dan zit er geen rem meer op!”

„Dan beuken we door. Tot het gaatje.”

De zorg voor hun cliënten en voor hun personeel, daar ligt hun hart. „Het personeel is je kapitaal.

En je visitekaartje.” Ze hebben meer stagiairs dan menig grote thuiszorgorganisatie, omdat ze de hartstochtelijk de overtuiging delen dat ze mensen moeten opleiden „voor als straks de vijver leeg is in de zorg”.

Nog steeds gaat veel tijd op aan papierwerk. Net het jaarlijkse medewerkerstevredenheidsonderzoek gehad (een 7,9), nu komt straks het cliëntonderzoek, en dan weer de jaarlijkse meetweek. Ergelijk, vinden ze eendrachtig. Al die dingen die hun personeel en cliënten dan tot in de minniemste details moeten invullen: of ze vaak huilen, of ze overgewicht hebben, of ze hun ontlasting onder controle hebben, of ze huidletsels hebben – vele lange bladzijden vol vragen. „En dat allemaal voor de statistiek! Jongens, jongens”, zegt Thea. „Dat is een enorme belasting voor die cliënt.”

Het Nederlandse systeem van thuiszorg deugt niet en niemand weet de oplossing. Zij ook niet. „Er is zo veel bedacht de laatste jaren, ‘transparantie’ en marktwerking die geen marktwerking is, en nog veel meer, en al die maatregelen houden elkaar in stand”, diagnostiseert Tjidi.

Thea: „En de spelregels worden veranderd tijdens het spel. Nu hebben ze weer iets nieuws bedacht. Met vouchers. Daar doen ze nu een pilot mee. Dan krijg je een soort nepgeld, dus niet cash op je bankrekening zoals bij het pgb, en daar kun je dan zelf zorg voor inkopen.”

Tjidi: „En dan doen ze daar ook de wmo weer in die ze er net twee jaar geleden hebben uitgedonderd. Zo houd je er continu werk van.”

Over 2,5 jaar gaat Thea er uit. Tjidi neemt dan geen ander aan als collega-directeur. „Thea en ik zijn helemaal met niets begonnen en tot hier gekomen. Dat vertrouwen bouw ik niet makkelijk op met een ander denk ik.” Maar ze gaat wel verder, al zou ze, zegt ze, er nooit mee zijn begonnen als ze tevoren had geweten wat het allemaal met zich mee zou brengen. Dan was ze gewoon eenmanszorgverlener gebleven. „Absoluut. Mij is die bureaucratie te veel.”

Thea zou het avontuur wel weer aangaan. „Ik vind dit wel kicken, ik heb een talent voor het zakelijke bij mezelf ontdekt. Ik vind het heel prettig om wegen te vinden die het minder harnasachtig te maken.”

Tjidi: „Ik heb wel lol in mijn werk, maar hoe het in het begin was, dat ben ik verloren.”

Maar trots zijn ze wel. „Dat ontje met ons logo erop”, zegt Thea.

En, zegt Tjidi, dat ze door het dorp rijdt en iemand passeert met een groene polo aan. „Die werkt voor ons, denk ik dan. Dat blijft toch wel bijzonder.”

**i** Dit is de eerste aflevering van een nieuwe serie interviews met mensen die intensief samenwerken

## Feiten & cijfers

- Jaarlijks doen ongeveer twee miljoen Nederlanders beroep op thuiszorg.

- In de branche zijn ongeveer 184.000 mensen werkzaam

- Voor de meeste thuiszorg maakt de thuiszorgorganisatie afspraken met het zorgkantoor over de financiering (via de AWBZ).

- Huishoudelijke zorg valt binnen de WMO.

- Wie wil kan thuiszorg ook zelf inkopen, via het persoonsgebonden budget. Dat is zo populair (meer dan 120.000 mensen) dat het subsidiebedrag (ruim 2 miljard voor 2010) fors wordt overgeschreden. Het ministerie laat daarom sinds

- 1 juli geen nieuwe instroom meer toe.

- De Inspectie voor de Gezondheidszorg sloeg ruim een jaar geleden alarm over de kwaliteit van niet-reguliere thuiszorgaanbieders. Vrijwel alle onderzochte organisaties hadden een hoog risico op ondeskundig of onervaren handelen.