

# Voorwoord

We leven in een tijdsgewricht waarin alles dat vast stond ‘in lucht lijkt op te lossen’. Dat is een verschrikkelijk vervelende situatie. Als de wereld rondom ons verandert, dan moeten wij ook veranderen. En dat is een hachelijke opdracht. Want terwijl signalen uit de buitenwereld ons steeds dringender aan de mouw trekken, moeten we onze cliënten en medewerkers zorg en geborgenheid blijven bieden, moeten we aan regels en voorschriften blijven voldoen en financiële verantwoordelijkheid blijven opnemen. Voor veel organisaties ligt daarmee het bordje al behoorlijk vol.

In dit boek reflecteert Tom Braes over de wijze waarop ‘klassieke’ woonzorgcentra zichzelf kunnen hertimmeren zonder daarbij helemaal lek te slaan. Het is een sector die geconfronteerd wordt met een steeds acutere maatschappelijke vraag (vergrijzing). Tegelijk evolueren cliëntenbehoeften en -voorkeuren, veranderen de regels van het spel binnen het zorglandschap en dwingt de regelgever tot steeds grotere budgettaire discipline. Technologie geeft nieuwe betekenis aan werken, samenleven en aan de wijze waarop we naar ons eigen lichaam kijken en zorg ervaren. Hoe ga je om met al die uitdagingen en al die onzekerheid? Dit is het strategische gebod dat in antwoord op deze vraag door dit hele boek heen weerklinkt: ‘Wees veerkrachtig.’ Dat betekent geenszins dat we moeten berusten in het feit dat we niet alles kunnen voorzien en dat we de zaken maar op hun beloop moeten laten. Veerkracht is de resultante van een proactief beheer van de sleutelresources van een organisatie vanuit een omvattende visie op haar maatschappelijke bijdrage. In een snel evoluerende context vraagt dat een continue

## **Toekomstbestendige ouderenzorg**

bevraging van de eigen positie, het actief scannen naar signalen van verandering, het verkennen en ontwikkelen van nieuwe netwerken en allianties, en het internaliseren van een intelligente, empathische vorm van leiderschap. Een aangepaste strategische gereedschapskist biedt zeker een toegevoegde waarde. Dit boek biedt inspiratie in de wijze waarop het gesofistikeerde instrumenten uit disciplines, zoals strategisch management en toekomstverkenning, met elkaar verbindt tot een beklijvend kader waarbinnen de woonzorgcentra hun toekomst gestalte kunnen geven.

Philippe Vandenbroeck

Toekomstverkenner en systeemdenker, shiftN

# Inleiding

‘Ik geloof niet in de toekomstbestendigheid van ouderenzorgorganisaties’, zei Guy Tegenbos me bij de start van het interview dat ik met hem had over... de toekomstbestendigheid van ouderenzorgorganisaties. Als opener en opinie kon dat tellen. Uiteraard was zijn visie veel genuanceerder dan die ene quote. Hij sprak over de buurt als cruciaal startpunt, over het combineren van een hyperlokale werking mét een gecentraliseerd bestuur, hij vroeg zich af of het als woonzorgcentrum nog kon om ‘tussen de konijnen te gaan zitten’, zei dat ontschotting vanzelfsprekend zou worden en had het over de toekomstige cliënten en hun culturele revolutie. De ene quote blijft uiteraard hangen. Omdat hij verwoordt wat ik de afgelopen jaren al wel vaker (zij het in andere bewoordingen) hoorde wanhopen, verzuchten, concluderen of waarschuwen. We lijken toe aan een woonzorgcentrum 2.0, aan een constructief-kritische revisie en update van de kernopdrachten, rollen en posities. Aan een nieuwe ‘raison d’être’ voor het woonzorgcentrum.

De sector ouderenzorg is volop in (r)evolutie. Meer dan dat hij kan overzien of verwerken, zo lijkt het met momenten. Sommige trends en evoluties zijn duidelijk merkbaar, andere staan op til. Ze zijn nog ‘onderstroom’. Dit boek wil kijken naar wat komt. Het wil allereerst identificeren wat impact kán hebben op de toekomst van ouderenzorg en ouderenzorgorganisaties. Zo open en breed mogelijk. In de hoop te sensibiliseren, te informeren en – vooral – te inspireren. Het moet organisaties helpen bij het herijken en verrijken van hun visie, missie, keuzes en toekomstplannen. Idealiter doen ze dat doordacht. Met voldoende

## **Toekomstbestendige ouderenzorg**

tijd voor zelfreflectie en door stil te staan bij de eigen competenties, waarden, ambities en bij hun globale 'organisatieconditie'. Omdat innoveren stáart met stilvallen en introspectie, om vervolgens zelfzeker en onderbouwd te kunnen ondernemen voor de huidige én toekomstige cliënten, voor alle medewerkers, voor leidinggevenden, voor de organisatie en alle andere betrokkenen.

De standpunten en opinies in het boek zijn volledig de mijne en zijn bijgevolg niet representatief voor verbonden of vermelde personen of organisaties.

# Leeswijzer

Het boek werd opgevat als ‘roadbook’, vanuit de idee dat nieuwe bestemmingen om een actuele en overzichtelijke kaart vragen. Het start met een landschapsverkenning, spot onderweg de opvallendste bakens en gezichtspunten, verkent mogelijke bestemmingen en blikt vooruit aan de hand van eerste impressies. Tijdens elk van de etappes is het startpunt: hoe kunnen ouderenzorgorganisaties relevant en toekomstbestendig blijven, anno 2030? Figuur 1 biedt dan ook een ‘roadmap’. Ze wordt verderop toegelicht, maar het is de kaart voor/van dit boek. Ze illustreert de verschillende etappes, met hun mogelijke startposities en richtingen, de coördinaten en ‘landmarks’ én de uiteindelijke bestemmingen.