

© 2026 Stichting Sevagram Zorgcentra

ISBN: 9789083626376

NUR: 882

Redactie en productie: Boekenbusiness.com

Illustraties: Frank Slangen 35®

Vormgeving: Armando van Bruggen

Zie voor meer informatie [www.zorgreset.nl](http://www.zorgreset.nl) en [www.sevagram.nl](http://www.sevagram.nl)

*Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag, in welke vorm of op welke wijze dan ook, worden veeelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.*

*All rights reserved. No part of this book may be reproduced, transmitted or stored in any form or by any means without written permission of the publisher.*

# ZORG: RESET

**Een nieuw organisatieritme om stabiel te bewegen  
in tijden van complexiteit en onzekerheid**

**Tim van de Geijn & Nelleke Tinbergen**  
een initiatief van **Sevagram**

# Inhoudsopgave

Voorwoord	7
Inleiding	10
<b>Hoofdstuk 1 De ouderenzorg vraagt om een nieuw ritme</b>	<b>14</b>
1.1 Ouderenzorg in tijden van schaarste en onzekerheid	15
1.2 Groeiende complexiteit	20
1.3 Lineaire plannen in een niet-lineaire wereld	25
1.4 Leven in de tussentijd	27
1.5 Veranderen zonder te verschuiven	29
1.6 Waarom oude sturing niet meer werkt	33
<b>Hoofdstuk 2 Het RESET-model</b>	<b>36</b>
2.1 De opbouw van RESET	39
2.2 Purpose: het startpunt	40
2.3 Systeemdenken: een nieuwe lens voor oude problemen	44
2.4 Design-gedreven werken: van inzicht naar beweging	56
2.5 Twee fundamenten die elkaar versterken	68
2.6 De vier impulsen: gerichte beweging in het nieuwe ritme	69
2.7 Het RESET-model als kompas, taal en ritme	71
2.8 De belofte van RESET	72
<b>Hoofdstuk 3 Onderzoek als impuls om het probleem scherp te stellen</b>	<b>74</b>
3.1 Geplande versus geleefde werkelijkheid	76
3.2 Onderzoek is continu, niet eenmalig	85
3.3 Harde en zachte data combineren	88
3.4 Framing en reframing: de juiste vraag vinden	90
3.5 Patronen en systemen in kaart	96
3.6 Van inzichten naar kansen (geen oplossingen!)	98

<b>Hoofdstuk 4 Toekomstverkennen als impuls om ruimte te maken</b>	<b>102</b>
4.1 Toekomstverkennen is geen toekomstvoorspellen	106
4.2 Scannen: waarnemen wat nog nauwelijks zichtbaar is	108
4.3 Duiden: betekenis geven aan wat je ziet	120
4.4 Mobiliseren: van toekomst naar keuzemogelijkheden	125
4.5 Een gedeelde manier van kijken	130
<b>Hoofdstuk 5 Kiezen als impuls die leidt tot strategie</b>	<b>132</b>
5.1 Strategie gaat over focus	134
5.2 Purpose en ambitie	139
5.3 Situatiebeeld, binnen en buiten	140
5.4 Keuzes en prioriteiten	143
5.5 Grenzen en trade-offs	149
5.6 Organiseren, uitvoeren en leren	153
5.7 Strategie delen: het verhaal dat blijft hangen	158
<b>Hoofdstuk 6 Innoveren als impuls om verandering tastbaar te maken</b>	<b>164</b>
6.1 Wat innoveren in RESET betekent – en wat het niet is	166
6.2 Vier soorten innovatie en waarom je ze uit elkaar moet houden	167
6.3 Innovatiethema's uit je strategie	171
6.4 Een innovatieportfolio: balans vóór je gaat rennen	173
6.5 Innovation readiness: is je organisatie er klaar voor?	177
6.6 Een gedegen innovatieproces dat licht genoeg is om te bewegen	180
6.7 Voorhoede en lijnorganisatie: hoe je vernieuwing beschermt én verbindt	193
6.8 Verankering: opschalen is een ander vak dan uitvinden	195
6.9 Onderzoek als integraal onderdeel van innoveren	198
<b>Hoofdstuk 7 Het ritme in werking</b>	<b>200</b>
7.1 De gyroscoop draait niet vanzelf	201
7.2 Twee loops, één ritme	204
7.3 Ritme als organisatievraagstuk	209
7.4 Wanneer het ritme stukt	211
7.5 De programma's, één beweging	216

<b>Hoofdstuk 8 De mens in het systeem</b>	<b>220</b>
8.1 In de tussenruimte	222
8.2 De drie cruciale rollen	222
8.3 Wat deze mensen nodig hebben vanuit de organisatie	233
8.4 Wat er onder water speelt	235
8.5 Leiderschap	239
8.6 De fabrieksinstellingen van de organisatie beïnvloeden	240
8.7 Cultuur als spiegel van het systeem	243
8.8 De snelheid van het systeem en het geduld van het ritme	245
<b>Over de organisatie en de auteurs</b>	<b>248</b>
Over Sevagram	248
Over de auteurs	249
Dankwoord	251
Geraadpleegde literatuur	253

# Voorwoord

Innovatie is een woord dat we vaak gebruiken, maar zelden goed definiëren. Daarom begin ik graag met mijn eigen, eenvoudige definitie: *innovatie is een proces waarbij ideeën worden omgezet in nieuwe vormen van waardecreatie*. Die definitie lijkt misschien vanzelfsprekend, maar bevat een cruciale boodschap. Innovatie begint niet bij technologie, methoden of modellen. Innovatie begint bij waarde en bij de mensen die weten waar die waarde werkelijk zit. Dat zijn vaak juist de mensen die midden in de praktijk staan. In organisaties waar zorg wordt verleend, waar mensen dagelijks met complexe realiteiten omgaan, waar beslissingen direct gevolgen hebben voor het leven van anderen. Het is dan ook bijzonder passend dat dit boek geschreven is door mensen die diep geworteld zijn in die praktijk. Tim van de Geijn en Nelleke Tinbergen werken binnen de ouderenzorg en kennen de dagelijkse dynamiek van binnenuit. Tegelijk laten zij zien dat praktijk en theorie elkaar niet uitsluiten, maar juist kunnen versterken. Veel mensen weten het: in theorie is er geen verschil tussen theorie en praktijk, maar in de praktijk blijkt er wel verschil tussen theorie en praktijk. Dat klinkt als een paradox en dat is het ook een beetje. Theorie zonder praktijk blijft abstract. Praktijk zonder reflectie blijft vaak reactief. De kracht van dit boek is dat de auteurs beide werelden met elkaar verbinden. Ze beschrijven wat er daadwerkelijk gebeurt in een complexe zorgorganisatie en onderbouwen hun inzichten met gezonde, doordachte theorieën.

Wie in organisaties werkt, herkent waarschijnlijk een frustrerend fenomeen dat ik ooit heb omschreven als georganiseerde domheid: situaties waarin je iets krijgt wat niemand wil, of waarin je juist iets niet krijgt wat iedereen eigenlijk wel had gewild. Dat gebeurt niet omdat mensen dom zijn, maar omdat systemen soms zo zijn ingericht dat ze ongewenste uitkomsten produceren. In de zorg zien we dat bijzonder scherp. Veel belangrijke zaken moeten wachten, simpelweg omdat er steeds weer andere urgente zaken zijn. De dagelijkse druk verdringt het structurele gesprek. Dat is geen gebrek aan betrokkenheid, maar een gevolg van de manier waarop systemen, processen en verwachtingen zijn georganiseerd. Juist daarom is de timing van dit boek zo relevant. De komende jaren zal in vrijwel alle maatschappelijke sectoren, en zeker in de zorg, meer moeten worden gedaan met minder. Minder personeel, minder middelen,

maar niet minder verantwoordelijkheid. Dat vraagt om andere manieren van denken en organiseren. Het RESET-model, dat de auteurs in dit boek introduceren, biedt daarvoor een praktisch en mensgericht denkkader. Het model is niet ontstaan achter een bureau, maar in de praktijk van een organisatie die midden in de transitie staat. Binnen Sevagram wordt het model al toegepast in twee belangrijke programma's: Community Care en het Herontwerp van de organisatie. Daarmee blijft RESET niet steken in theorie, maar wordt het direct getest en verfijnd in de realiteit.

De auteurs kiezen daarbij bewust voor design-gedreven werken als benadering. In een omgeving waarin veel stakeholders betrokken zijn (cliënten, zorgprofessionals, families, bestuurders, gemeenten en technologiepartners) is dat een verstandige keuze. Design-gedreven werken helpt om problemen vanuit verschillende perspectieven te bekijken en oplossingen te ontwikkelen die werkelijk aansluiten bij de behoeften van mensen. In het boek worden bovendien belangrijke systeemconcepten besproken, zoals complexiteit en liminaliteit, de fase waarin een organisatie zich tussen twee werkelijkheden bevindt: het oude werkt niet meer, maar het nieuwe is nog niet volledig vormgegeven.

Dat zijn spannende, maar ook vruchtbare momenten. Juist daar ontstaat ruimte voor innovatie. De auteurs maken daarbij slim gebruik van storytelling en scenariodenken. Verhalen helpen ons om complexe veranderingen begrijpelijk te maken. Scenario's helpen ons om verschillende mogelijke toekomst te verkennen zonder te doen alsof we de toekomst precies kunnen voorspellen. Daarbij is het essentieel om ook de *innovation readiness* van een organisatie te begrijpen en ook dat maakt onderdeel uit van het praktische en conceptuele denken van de auteurs, iets waar zij onder andere het instrument MIRA® voor gebruiken.

Mijn eigen werk bij het Instituut voor Briljante Mislukkingen gaat over het leren van dingen die anders lopen dan gepland. Innovatie gaat namelijk onvermijdelijk gepaard met experimenteren, proberen en soms falen. Daarin herkennen we patronen, zogenaamde faalpatronen, die ons helpen om slimmer te leren. Veel van deze patronen komen we ook in de praktijk van de auteurs tegen en zij helpen met hun boek deze te zien, te begrijpen en te adresseren. Dit boek zal zelf waarschijnlijk geen briljante mislukking worden. Omdat zij dagelijks ervaren hoe het écht gaat in organisaties die midden in verandering zitten. De bijzondere combinatie van ervaring, reflectie en theorie maakt dit boek tot een waardevolle gids voor iedereen die wil vernieuwen in complexe organisaties.

En misschien is dat wel de belangrijkste boodschap van RESET: innovatie begint niet met het grote plan, maar met het durven opnieuw afstemmen op wat er werkelijk toe doet.

***Paul Iske***

*Chief Failure Officer – Instituut voor Brijante Mislukkingen*

*Hoogleraar Innovatie – Universiteit Maastricht en Stellenbosch University*

# Inleiding

## *De ouderenzorg is in beweging omdat de werkelijkheid daarom vraagt*

**D**e naam zegt het eigenlijk al. Sevagram betekent in het Sanskriet ‘dorp van dienst’. Het is een vernoeming naar het dorp dat Gandhi in 1936 stichtte in het hart van India. Die naam is niet toevallig gekozen. Hij draagt een overtuiging in zich: dat goede zorg niet alleen een vak is, maar een manier van samenleven. Dat je elkaar nodig hebt; bewoners, naasten, professionals, burens. En dat de gemeenschap zelf de drager is van wat mensen in staat stelt goed oud te worden.

Sevagram is een ouderenzorgorganisatie in Zuid-Limburg. Met ruim tweeduizend professionals, meer dan twintig locaties en een thuiszorgorganisatie biedt Sevagram zorg en welzijn aan duizenden ouderen in de regio’s Maas-tricht, Heerlen en het Heuvelland. Niet als eindstation of instelling, maar als een nieuw ‘thuis’ en als gemeenschap die mensen draagt.

Dit boek is geschreven vanuit die gemeenschap. Door twee programma-managers die de afgelopen jaren, van binnenuit en van buitenaf, hebben gezocht naar een manier van werken die past bij waar in deze tijd behoefte aan is. Tim van de Geijn, vanuit het programma Herontwerp Wonen, Welzijn en Zorg, met de blik naar binnen, naar de condities waaronder mensen elke dag werken. Nelleke Tinbergen, vanuit Community Care, met de blik naar buiten, naar de wijk, de burens, de informele kracht die nog lang niet altijd benut wordt.

Wat Nelleke en Tim ontdekten, en wat dit boek beschrijft, is dat die twee blikken niet los van elkaar staan. Je kunt de zorg niet duurzaam veranderen als je de grens tussen binnen en buiten laat bestaan. En je kunt die grens niet slechten zonder te veranderen hoe de organisatie zichzelf organiseert. Ergens in de wrijving, de herkenning en de verrassende overlap tussen die twee bewegingen viel het kwartje: dit gaat niet over nog een verandering. Dit gaat over een ander ritme.

## **Waarom de ouderenzorg**

Nelleke en Tim schrijven vanuit de ouderenzorg. Niet omdat andere sectoren het niet zullen herkennen, integendeel, maar omdat dit ons werkerterrein is. Dit is waar we de dilemma’s van elke dag kennen. Waar we de professional zien die voor de derde keer in een week een gat in het rooster dichtloopt. Waar we de bewoner zien die wacht op iemand die tijd heeft. Waar we zien hoe hard er

gewerkt wordt, en hoe weinig er fundamenteel verandert.

De ouderenzorg staat op een kantelpunt dat iedereen voelt maar dat niemand alleen kan oplossen. Het aantal 75-plussers groeit de komende jaren met meer dan vijftig procent. De zorgvraag wordt zwaarder en complexer. Het aantal beschikbare professionals blijft achter. Mantelzorgers dragen meer dan ze aankunnen. Financiering kraakt. Plannen stapelen zich op.

En toch verandert er structureel weinig. En dat komt niet omdat de mensen niet willen veranderen. Ook niet omdat er geen goede ideeën zijn. Maar omdat de manier waarop de sector zichzelf organiseert, verandering steeds weer terugdringt naar de marge. Elke innovatie wordt een project. Elk project heeft een einde. En als het project klaar is, gaat de organisatie verder zoals ze altijd al ging: een beetje moe, een beetje rijker aan ervaringen, maar zonder dat het fundament verschoven is.

Dit boek gaat over hoe je dat anders organiseert.

### ***Twee programma's, één verhaal***

We schreven het boek vanuit twee concrete programma's die Sevagram de afgelopen jaren heeft doorlopen. Ze zijn niet bedacht als illustratie. Ze zijn de bron van het model dat we beschrijven.

### ***Het Herontwerp Wonen, Welzijn en Zorg***

Het Herontwerp begon met een ongemakkelijke vraag: als we morgen aan de overkant van de straat een nieuwe organisatie zouden bouwen die precies doet wat wij nu doen, zouden we het dan weer zo inrichten? Het antwoord was nee. Dertig jaar aan regels, structuren en processen hadden zich opgestapeld, ooit zinvol, maar inmiddels een last voor de mensen die elke dag zorg verlenen. Het Herontwerp was geen verbetertraject, geen poging om de bestaande structuur efficiënter te maken. Het was een fundamentele herziening van de condities waaronder mensen werken: van een versnipperd functiehuis naar heldere rollen, van registratiedruk naar eenvoud, van werkdruk naar werkgeluk. Daarvoor is breed onderzoek gedaan met professionals in alle diensten, met journey maps en service blueprints, en met toekomstscenario's. Dat leverde 24 bouwstenen op die samen de richting bepalen, maar daarbij ook de weg open laten. Ze geven geen bestemming aan, maar wel een stip op de horizon die vraagt om in beweging te blijven.

### ***Community Care***

Community Care begon bij een andere vraag, maar met dezelfde urgentie. Het zorgsysteem dreigt vast te lopen. Meer ouderen, complexere vragen, minder mensen. De klassieke reflex is meer van hetzelfde, maar beter georganiseerd. Sevagram