

# Zorg voor minder regels

Zes tips voor beginnende  
ontregelaars



# Inhoud

Inleiding	4
Tip 1. Kijk met een andere blik	6
Tip 2. Pluk laaghangend fruit	8
Tip 3. Concreter is beter	10
Tip 4. Betrek belanghebbenden	12
Tip 5. Oordeel weloverwogen	14
Tip 6. Bundel je ontregelkracht	16
Slot	18
Links en contactgegevens	22

## Inleiding

Wie in zorg en welzijn werkt, weet hoe groot de invloed van regels is. Regels helpen om kwaliteit en veiligheid te waarborgen, maar ze kunnen ook in de weg zitten. Regels zorgen er vaak voor dat minder tijd overblijft voor wat echt belangrijk is: goede zorg en aandacht voor mensen. Ontregelen gaat over het herstellen van die balans.

### **Wat is ontregelen?**

Ontregelen betekent niet dat je zomaar regels loslaat. Het gaat erom dat je kritisch kijkt naar bestaande regels en werkwijzen: helpen ze nog om goede zorg te leveren, of kosten ze vooral tijd en energie? Ontregelen is slim schrappen, versimpelen of aanpassen van regels zodat zorgprofessionals meer ruimte krijgen om hun werk goed te doen.

### **Wat gebeurt er landelijk?**

Landelijk is er veel aandacht voor het verminderen van regeldruk. Onder de vlag van (Ont)Regel de Zorg werken zorg- en welzijnsorganisaties, beroeps- en brancheverenigingen en overheden samen om onnodige regels op te sporen en te verminderen.

### **Wat kun je met dit boekje?**

Dit boekje helpt je om zelf met ontregelen aan de slag te gaan. Je vindt hierin praktische tips om binnen je eigen organisatie regels te onderzoeken, ter discussie te stellen en waar mogelijk te verbeteren of te schrappen.

### **Voor wie is dit boekje bedoeld?**

Het boekje is er voor iedereen die in een zorg- en welzijnsorganisatie werkt en wil helpen van binnenuit de regeldruk te verminderen. Of je nu zorgprofessional, beleidsmedewerker of manager bent.

Veel succes met het ontregelen van je organisatie!

“Bij HOZO geloven we dat ontregelen geen luxe is, maar een noodzakelijke stap om het welbevinden van bewoners te vergroten en hun zelfredzaamheid te versterken – juist in een tijd van personeelstekorten. Ontregelen doen we samen. Door afscheid te nemen van overbodige protocollen en bewoners te stimuleren om, waar mogelijk, zelf oogdruppelen toe te passen of steunkousen aan- en uit te trekken, creëren we ruimte voor zorg op de plekken waar die écht nodig is. Dit doen we niet alleen binnen HOZO, maar in samenwerking met alle ouderenzorgorganisaties in Zuid-Holland Noord. Zo versterken we de autonomie van cliënten én geven we medewerkers de kans om hun tijd en energie te richten op mensen met de zwaarste zorgvraag. Vanuit ons ‘Samen Doen’-principe werken we nauw samen met naasten, vrijwilligers en buurtbewoners. Bij ontmoetingsplekken zoals Het Stekkie zie je hoe bewoners zelf initiatief nemen, activiteiten organiseren en elkaar ondersteunen. Dit vraagt van bestuurders nieuw leiderschap: niet sturen, maar faciliteren en ondersteunen waar (buurt)bewoners écht behoefte aan hebben – een meer mensgerichte benadering. Bij HOZO zien we ontregelen als een avontuur. Het vraagt lef, vertrouwen en de moed om het anders te doen. Samen maken we het verschil! Doe je mee?”

- Daniëlle van Veen, bestuurder HOZO

## Tip 1. KIJK MET EEN ANDERE BLIK

Het overschot aan regels in de zorg is inmiddels een bekend probleem. Iedereen weet dat het anders moet, maar juist binnen je eigen organisatie is het lastig om de status quo écht te zien voor wat hij is. Want wat al jarenlang “nu eenmaal zo hoort”, voelt vaak vanzelfsprekend – en is daardoor onzichtbaar.

Hoe maken we de status quo zichtbaar? Kijk eens met de blik van iemand van buiten. Observeer objectief wat er op de werkvloer gebeurt. Welke handelingen verrichten zorgprofessionals op een dag, en zijn die wel allemaal nodig? Begin bij de taken die weinig werkplezier opleveren. Vraag je af: waarom doen we dit zo? Helpen we hiermee echt de patiënt of bewoner, of doen we dit vooral voor het systeem?

Deze frisse blik van de buitenstaander maakt zichtbaar waar regels eerder belemmeren dan ondersteunen. Denk aan informatie die in meerdere systemen staat, formulieren waar niemand meer naar kijkt, controles die bij elke cliënt plaatsvinden maar alleen voor een kleine doelgroep relevant zijn, vinkjes die tijd kosten maar niets toevoegen.

Vraag ook eens aan nieuwe collega's of mensen die ook voor andere zorgorganisaties werken wat hen opvalt. Voor hen is het opzetten van de 'buitenstaanderbril' nog een stuk eenvoudiger.

Laat je inspireren door anderen. Op [ordz.nl](http://ordz.nl) vind je voorbeelden van organisaties die met succes anders zijn gaan kijken.

“In het schrapteam van WIJdezorg beginnen we altijd bij de praktijk: medewerkers brengen hun schrapkansen op verschillende manieren in, wij verdiepen, toetsen en kijken wat echt nodig is. In het lerend netwerk (Ont)Regel de Zorg heb ik in de fase ‘Probleem verkennen’ geleerd om bewust afstand te nemen van aannames en opnieuw te kijken naar waarom we bepaalde registraties en handelingen uitvoeren. Door kritische vragen te stellen, aannames los te laten en alternatieven te onderzoeken, kijken we met een andere blik naar onze regels en processen. Dat helpt ons om samen weloverwogen te bepalen wat geschrapt kan worden, waardoor we meer ruimte creëren voor goede zorg en werkplezier.”

- Michel Bouwens, beleidsadviseur WIJdezorg

## Tip 2. PLUK LAAGHANGEND FRUIT

Ontregelen begint vaak met grootse plannen, maar echte verandering begint klein. Ambitie tonen is belangrijk, maar te hoog mikken kan juist vertragen. Begin daarom bij het laaghangend fruit: kies de regels waar jij invloed op hebt en waarmee je écht een verschil kunt maken.

Denk in drie schalen: klein, middel en groot. Klein is wat je samen met je eigen team kunt aanpakken, middel gaat over je afdeling of locatie, en groot betreft de hele organisatie of veranderingen waarbij ook externe partijen betrokken zijn, zoals zorgverzekeraars, gemeenten of toezichthouders.

Begin bewust op kleine schaal. In een team kun je snel iets uitproberen, resultaten zien en leren wat werkt. Dat geeft energie en vertrouwen om door te pakken. Succesvolle kleine stappen trekken vanzelf de aandacht: collega's merken het verschil, sluiten zich aan, en zo ontstaat een sneeuwbaaleffect dat ook op grotere schaal impact kan hebben.

Klein betekent niet onbelangrijk. Een kleine aanpassing kan merkbaar meer rust, tijd of werkplezier opleveren – voor jezelf én voor anderen. Zo laat je zien dat ontregelen werkt, zonder dat het ingewikkeld hoeft te zijn.

## Welke schaal kan een ontregelproject hebben?



### Denk aan:

- Losse regels
- Interne regels
- Eén afdeling

Zoals: dagelijks het gewicht van patiënten meten



### Denk aan:

- Een werkproces met meerdere regels
- Interne regels
- Een hele locatie

Zoals: operatieve screening, intake, crisisopvang



### Denk aan:

- Bedrijfsvoering
- Interne en/of externe regels
- De hele organisatie

Zoals: externe verantwoording

### Tip 3. CONCRETER IS BETER

Regels in de zorg zijn meestal met de beste bedoelingen bedacht, maar het is lang niet altijd helder waar ze vandaan komen, wat ze precies opleveren of hoeveel tijd en geld ze kosten in de praktijk. Door een regel concreet uit te schrijven, krijg je overzicht en inzicht. Zo zie je sneller of de regel nog past bij de praktijk en wie je moet betrekken om veranderingen door te voeren.

Schrijf een regel helemaal uit: noteer wie welke handeling moet doen, wanneer, en/of in welke situatie. Bijvoorbeeld: **Verpleegkundigen** (wie) moeten **drie keer per dag** (wanneer) een **pijnscore noteren** (wat) voor **alle cliënten** op de afdeling (welke situatie).

Zo maak je inzichtelijk aan welke 'knoppen' je kunt draaien om de regel te vereenvoudigen. Zoals: niet drie keer maar maximaal één keer per dag noteren. Of: niet bij alle cliënten, maar alleen cliënten die een ingreep hebben ondergaan.

Ga vervolgens op onderzoek uit: waar komt de regel vandaan? Waar staat hij officieel beschreven, waarom is hij bedacht, en welk doel dient hij? Achterhaal ook wat het kost om de regel uit te voeren: in tijd, geld of werkplezier. Zo krijg je een compleet beeld van wat de regel inhoudt en waar concrete mogelijkheden liggen om te ontregelen.

#### Mantelzorgers moeten intekenen op een lijst in de staffruimte als ze een rolstoel meenemen

- 👉 **Wie?** Moet deze lijst in de staffruimte hangen of kan dit ook bij de rolstoelen?
- 👉 **Wat?** Is intekenen nodig of kun je het ook even zeggen tegen een medewerker, of zelfs ongevraagd meenemen?

#### Cliënten moeten bij aanvang van de behandeling de zorgovereenkomst ondertekenen

- 👉 **Wat?** Is het nodig de overeenkomst te tekenen of is inzage geven genoeg?

#### Verpleegkundigen moeten elke vijf jaar een praktijktoets doen voor het inbrengen van een katheter

- 👉 **Wanneer?** Moet dit elke vijf jaar?
- 👉 **Wat?** Is een praktijktoets überhaupt nodig voor iets wat je dagelijks of wekelijks doet?

#### Zorgmedewerkers moeten na elk bezoek aan een cliënt in het dossier alles noteren wat ze gedaan hebben

- 👉 **Wat?** Is het nodig alles te noteren of kan het ook alleen zijn wat afwijkt?
- 👉 **Welke situatie?** Moet rapporteren na elk bezoek?

#### Verpleegkundigen moeten elke nacht de hele inhoud van de reanimatiekarren tellen op de kinderafdeling van het ziekenhuis

- 👉 **Wie?** Moet een verpleegkundige dit doen of kan het ook iemand anders zijn?
- 👉 **Wanneer?** Moet het elke nacht? Kan het ook alleen na gebruik?
- 👉 **Wat?** Moet de hele inhoud of alleen de gebruikte lades?

## Tip 4. BETREK BELANGHEBBENDEN

Een ontregelproject voer je niet alleen uit. Betrek tijdig de mensen die bepalend zijn voor het succes van de verandering. Binnen een organisatie kun je grofweg drie rollen onderscheiden: deskundigen, uitvoerders en beslissers.

Zorgprofessionals zijn vaak de sleutel. Zij weten als geen ander welke regels in de weg zitten, hoeveel tijd en energie het kost om de regels uit te voeren en of ze werkelijk bijdragen aan goede zorg. Betrek hen dus als deskundigen – om hun kennis en ervaring te benutten – én als uitvoerders, zodat ze kunnen meedenken over hoe het beter kan.

Beslissers zijn belangrijk om de veranderingen mogelijk te maken. Neem hen tijdig mee, zodat het onderwerp op de agenda komt en zij kunnen meebeslissen over noodzakelijke aanpassingen. Vergeet ook niet andere experts te betrekken, zoals ict'ers en juristen, die helpen scherp te krijgen wat technisch en juridisch haalbaar is.

Door belanghebbenden vroegtijdig te betrekken, vergroot je de kans dat ontregelprojecten soepel verlopen én dat veranderingen blijvend effect hebben. Wie meedenkt over het probleem en de oplossing, voelt zich verantwoordelijk voor het resultaat. Hiermee groeit de bereidheid om nieuwe werkwijzen door te voeren in de praktijk. Zo blijft een ontregelproject niet bij een experiment, maar leidt tot duurzame verbetering: meer werkplezier en meer tijd voor cliënten.

## Welke rollen kunnen belanghebbenden krijgen in een ontregelproject?

### Deskundige

#### Wat doet de deskundige in een ontregelproject?

- De deskundige geeft aan welke regels voor de meeste druk zorgen.
- De deskundige deelt kennis en ervaring over het effect van regels in de praktijk.

#### Hoe betreft de ontregelaar deskundigen in een project?

- De ontregelaar vraagt medewerkers om schriftelijke input, bijvoorbeeld via een enquête, een e-mail of een ideeënbuis.
- De ontregelaar spreekt met deskundigen om input van hen te krijgen.
- De ontregelaar organiseert bijeenkomsten voor deskundigen met als doel het formuleren van ontregelvoorstellen, zoals een schrap sessie.

### Uitvoerder

#### Wat doet de uitvoerder in een ontregelproject?

- De uitvoerder deelt kennis over wat haalbaar is bij het wijzigen van regels.
- De uitvoerder voert de besluiten uit die in het project worden genomen.

#### Hoe betreft de ontregelaar de uitvoerder?

- De ontregelaar spreekt met uitvoerders om input van hen te krijgen.
- De ontregelaar maakt afspraken met de uitvoerders over het uitvoeren van besluiten.

### Beslisser

#### Wat doet de beslisser in een ontregelproject?

- De beslisser neemt de formele besluiten over het behouden, afschaffen of wijzigen van regels.

#### Hoe betreft de ontregelaar beslissers in een ontregelproject?

- De ontregelaar informeert beslissers tijdig over het project en de planning.
- De ontregelaar levert beslissers de informatie aan die zij nodig hebben om een formeel besluit te nemen.
- De ontregelaar betreft beslissers desgewenst bij bijeenkomsten waarin deelnemers nadenken over ontregelen.

## Tip 5. OORDEEL WELOVERWOGEN

Soms voel je direct dat een regel niet helemaal klopt, maar is het nog best lastig te benoemen wat er precies mis mee is. In gesprekken ontstaat hierdoor vaak ruis: argumenten lopen door elkaar en het is moeilijk om samen te bepalen wat er echt nodig is. Door regels gestructureerd te beoordelen samen met belanghebbenden, krijg je inzicht in elkaars perspectief en ontstaat een concreet, onderbouwd oordeel. De Trechter van Verdunning helpt hierbij: bepaal per regel of je deze wilt **schrappen, behouden of wijzigen**.

### Stap 1: Formuleer de regel concreet (zie tip 3: Concreter is beter).

Noteer wie welke handeling doet, wanneer en in welke situatie. Bijvoorbeeld: Verpleegkundigen moeten drie keer per dag een pijnscore noteren voor alle cliënten op de afdeling.

### Stap 2: Haal de regel door de Trechter.

**Filter 1: Noodzaak:** Draagt de regel bij aan goede zorg?

**Filter 2 : Werkzaamheid:** Bereikt de regel dit doel in de praktijk?

**Filter 3: Doelmatigheid:** Levert de regel genoeg op om de tijd en moeite waard te zijn? (kosten-batenanalyse)

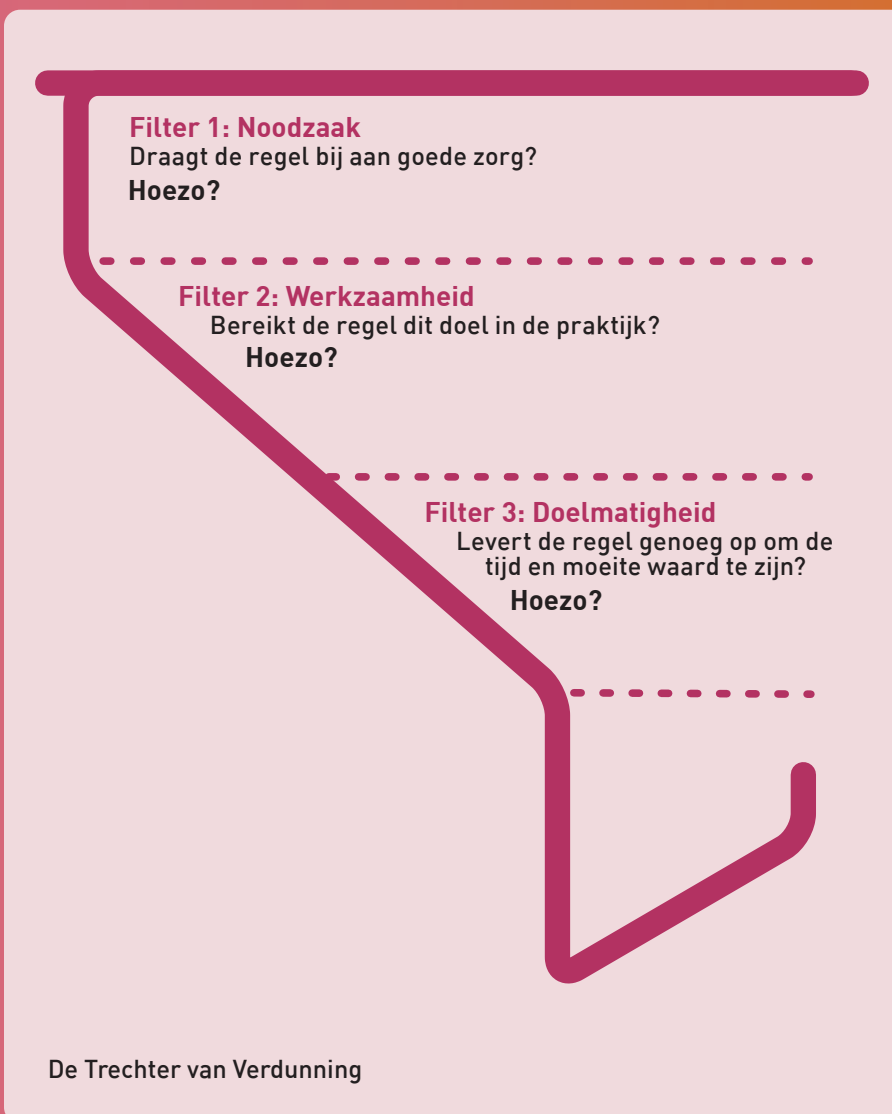
### Stap 3: Bepaal je actie.

Komt de regel niet door alle filters? Dan kun je de regel schrappen of aanpassen. Bijvoorbeeld: in plaats van drie keer per dag een pijnscore, volstaat één keer.

### Hoe hiermee verder:

Laat belanghebbenden de Trechter ook invullen. Komen zij tot dezelfde conclusie? Zo niet, waar zit het verschil in? Kun je tot een compromis komen? Organiseer bij voorkeur een sessie om samen met belanghebbenden de Trechter in te vullen en te bespreken.

## Welke vragen moeten we beantwoorden voordat we deze regel (weer) invoeren?



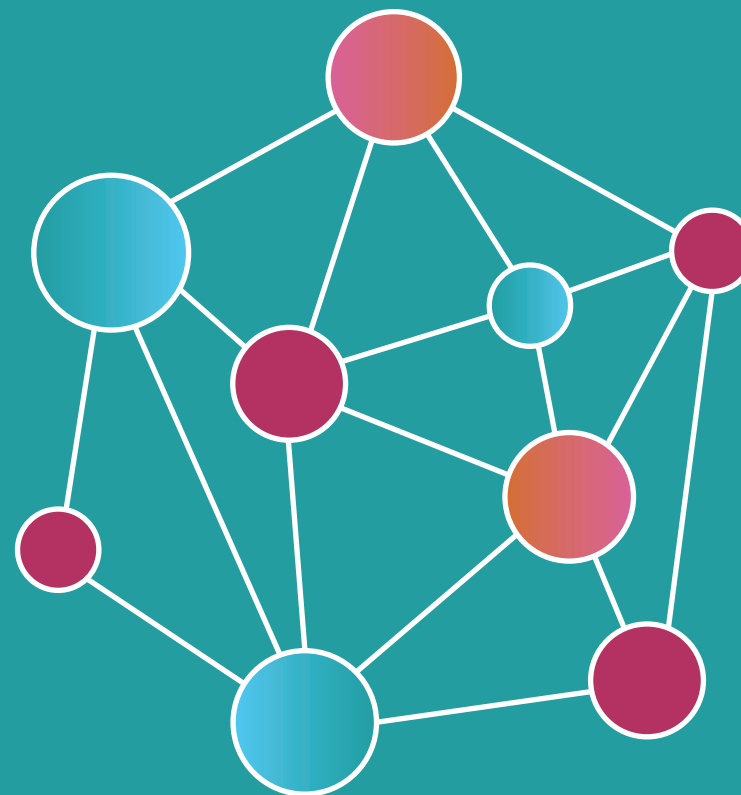
## Tip 6. BUNDEL JE ONTREGELKRACHT

Ontregelen werkt het beste als je het samen doet. Veel teams en organisaties lopen tegen vergelijkbare regels en knelpunten aan. Door je aan te sluiten bij anderen die ook willen ontregelen, versterk je elkaar: je hoeft het wiel niet opnieuw uit te vinden en kunt leren van wat elders al werkt. Bovendien geeft het spreken met mensen die in hetzelfde schuitje zitten een gevoel van steun en zekerheid: je merkt dat je er niet alleen voor staat.

Samenwerking met meerdere organisaties biedt bovendien de mogelijkheid om grotere projecten samen op te pakken en één stem te vormen richting externe partijen.

Op meerdere plekken in het land zijn hiervoor regionale ontregelnetwerken opgericht. In deze netwerken komen ontregelaars regelmatig bij elkaar om ervaringen uit te wisselen, te leren van elkaars successen én uitdagingen en soms zelfs om gezamenlijk ontregelprojecten op te zetten.

Op [ordz.nl](http://ordz.nl) en [actieleernetwerk.nl/ontregelen](http://actieleernetwerk.nl/ontregelen) lees je meer over deze netwerken en community's waarbij je je kunt aansluiten. Hoe ZWconnect dit de afgelopen periode heeft vormgegeven, lees je hierna.



## Slot

In de achterliggende periode hebben verschillende zorg- en welzijnsorganisaties van ZWconnect het lerend netwerk (Ont)Regel de Zorg gevormd. In dit lerend netwerk gingen de deelnemers in zes bijeenkomsten met een individueel ontregelvraagstuk aan de slag en op een gestructureerde manier op zoek naar oplossingen met behulp van de methode van Actieleren. Actieleren is een methode om complexiteit hanteerbaar te maken.

Bij Actieleren hoort ook het testen van oplossingen. Uitproberen, reflecteren en verbeteren. Het delen van mislukte experimenten is net zo waardevol als het delen van succesvolle oplossingen.

Met deze methode hebben de deelnemers van het probleem naar een oplossing en experiment toegewerkt. Alle kennis en ervaring vanuit de groep is hieraan toegevoegd en daardoor ontstonden nieuwe inzichten en een nieuw handelingsperspectief. Daarmee konden de deelnemers concrete stappen zetten in de eigen dagelijkse praktijk.

### **Samen. Leren. Reflecteren. Experimenteren. De methodiek van Actieleren in vijf stappen:**

#### **Fase 0: Klaar voor Actieleren**

Kies een urgent en complex (ontregel)vraagstuk en draag actief bij vanuit je eigen perspectief. Wees je ervan bewust: Actieleren zet verandering in gang.

#### **Fase 1: Probleem verkennen**

Verdiep je samen in het vraagstuk. Stel scherpe vragen, betrek de juiste mensen en neem de tijd om het probleem helder te krijgen.

#### **Fase 2: Oplossingen ontwikkelen**

Zoek actief inspiratie buiten jezelf. Deel je vraagstuk op open en prikkelende wijze - zo ontstaan nieuwe ideeën en onverwachte oplossingsrichtingen. Geef elk idee een kans.

#### **Fase 3: Aanscherpen en kennisdelen**

Werk ideeën verder uit, verbeter ze samen en kies één kansrijk experiment. Laat los wat niet werkt, gehecht raken aan één idee is een valkuil.

#### **Fase 4: Experimenteren**

Probeer je gekozen oplossing uit. Blijf kritisch en richt je op het einddoel. Door te experimenteren kom je erachter wat wel of niet werkt en blijf je ontwikkelen.

#### **Fase 5: Presenteren en reflecteren**

Reflecteer en leer van elke stap die je zet. Deel je successen en missers met anderen. Bepaal met elkaar de volgende stap in het proces.

### Drie goede redenen voor Actieleren

- Oplossingen op de werkvloer vind je op de werkvloer. Door het samen te doen en te experimenteren is er oog voor ieders perspectief.
- Veranderen is lastig. Actieleren helpt door middel van het doorlopen van de juiste fasen om gestructureerd met elkaar aan de slag te gaan met een probleem.
- Actieleren leidt altijd tot verandering. Het gaat niet alleen over de oplossing, maar ook over het proces. Je leert altijd en blijft stappen zetten. Daarin vormt de menselijke factor de sleutel tot succes.

Experimenten in dit lerend netwerk waren bijvoorbeeld het opzetten van een ontregelcentrale, een pilot met spraakgestuurd rapporteren, en het vereenvoudigen van diverse zorghandelingen en -processen.

### Tot slot

We hebben het er al over gehad: tijd die opgaat aan vinkjes, formulieren en regels waarvan we ons afvragen voor wie we het eigenlijk doen. Vaak willen we gewoon goede zorg bieden en alles wat ons daar vandaan houdt, geeft ruis. Ontregelen betekent ruimte maken voor wat belangrijk is. Door kritisch te kijken naar wat echt nodig is en wat vooral gedoe oplevert. Ontzorgen begint bij jezelf: begin klein, doe het samen en deel wat werkt.

We hopen dat dit boekje je inspireert om vandaag nog te beginnen. Zo maken we stap voor stap meer ruimte voor wat er echt toe doet: zorgen met hart, hoofd én lef.



## Links en contactgegevens

ZWconnect  
Louis Braillelaan 100  
2719 EK ZOETERMEER  
info@zw-connect.nl  
www.zw-connect.nl

### Wil je weten wat er zoal gebeurd is aan ontregelen en welke tools je kunt gebruiken?



ordz.nl



zorgvoorbeter.nl

### Wil je meer weten over een lerend netwerk en hoe je dit kunt toepassen bij het ontregelen?



Actieleernetwerk.nl



Lerende netwerken -  
deRotterdamseZorg (Spotify)

### Wil je samen met je collega's leren hoe je jullie organisatie ontregelt? Of kun je hulp gebruiken bij een concreet ontregelvraagstuk?



argumentenfabriek.nl/  
diensten/ontregelfabriek



argumentenfabriek.nl/  
diensten/regeldruk-verminderen

#### Auteurs

Lisanne van Eersel  
Elize Benard  
Albin van Latum

#### Ontwerp

Monique Willemse  
Leonie Lous

#### In opdracht van



#### De Argumentenfabriek



De ArgumentenFabriek

CC BY NC ND 2025

www.argumentenfabriek.nl

