

De succesvolle omschakeling naar kleinschalige teams bij Zorggroep Almere

# De thuiszorg maakt kwaliteitslagen

Het is een trend in thuiszorgland: de omschakeling naar kleinschalige teams in de wijk. Buurtzorg Nederland was de trendsetter en vele organisaties volgden. Thuiszorg met zelfsturende teams, dichtbij de cliënt, in de eigen wijk. Iedereen is enthousiast. Is hier sprake van een grote kwaliteitsverbetering?

Door Eveline van Herwaarden

Zorggroep Almere is een van de organisaties die het concept van kleinschalige teams in de thuiszorg heeft ingevoerd. Het is een bijzondere organisatie, in de snelstgroeiende stad van Nederland. Nergens bestaat op deze schaal (ruim 1.400 fte) een zorgorganisatie die zoveel zorgverleners in de eerste en tweede lijn bundelt. De zorg wordt georganiseerd vanuit een netwerk van 23 gezondheidscentra. Hier vinden de inwoners van Almere onder andere de huisarts, de fysiotherapeut, de apotheek, de verloskundige en dus ook de thuiszorg. Zorggroep Almere heeft tevens woonzorgcentra en een verpleeghuis. Net als bij de meeste andere zorgorganisaties staat de cliënt centraal. 'Een cliché?', schrijft de Raad van Bestuur in de corporate brochure. 'Misschien, maar

wij menen het serieus. We gebruiken het zorgconcept Planetree om in alle hoeken en gaten van onze organisatie te denken en handelen vanuit de cliënt.' En ook: 'Zelfredzaamheid, zelfmanagement, zo thuis mogelijk zijn daarbij onze uitgangspunten.' We spreken met Willeke Oxener, regiomanager, en Astrid Zijlstra, kwaliteitsmedewerker. Beiden hebben een achtergrond als verpleegkundige en werken al jaren met passie in deze sector. Samen vertellen ze over de verbeteringen in de thuiszorg.

## FOCUSGROEPEN EN CQ-INDEX

'Het idee voor veranderingen in de thuiszorg kwam bij ons voort uit de focusgesprekken die we met onze klanten voeren', begint Willeke Oxener. 'Die gesprekken voeren

we binnen alle disciplines. We vragen hoe mensen de zorg ervaren, waar ze tegenaan lopen en wat ze belangrijk vinden. In de focusgesprekken vragen we ook altijd naar de ideeën van de klant over hoe het beter kan. Hoe zouden de mensen het prettig vinden, in welke vorm willen ze de zorg ontvangen? De bereikbaarheid en het aantal verschillende medewerkers dat thuis kwam werden in die gesprekken vaak als verbeterpunten genoemd. Veel klanten gaven aan het prettiger te vinden om minder mensen over de vloer te krijgen.' Astrid Zijlstra vult aan: 'Dezelfde signalen kwamen uit de CQ-index waar we aan meedoen. Op een aantal punten hadden we gewoon niet de score die we zouden willen hebben. Ook aan onze medewerkers stellen we regelmatig vragen over hun tevredenheid. Het mooie is dat hun wensen naadloos aansloten op de wensen van de klant. Zo kregen we dus heel mooi in beeld welke kant we op konden manoeuvreren.'

Willeke Oxener: 'Inderdaad, de medewerkers hadden ook niet het gevoel dat ze hun professie ten volle konden uitoefenen. Onder andere als gevolg van de financieringsstructuur was de thuiszorg erg taakgericht geworden. De taken werden steeds meer functiegebonden. Medewerkers voelden zich daardoor nogal gevangen in een taak, terwijl ze vaak over een heel palet beschikken waarop ze kunnen participeren bij de klant. Juist de relatie met de klant is zo belangrijk voor hun werkplezier. Ze gaven aan de klant vaker te willen zien. Zo weten ze beter wat er speelt en kunnen ze een goede vertrouwensrelatie opbouwen.'





### KORTE LIJNEN

Willeke Oxener: 'We kwamen er steeds meer achter dat dit niet de manier was waarop we wilden werken. Daarom hebben we andere keuzes gemaakt. Kleine teams, met korte lijnen. Om een voorbeeld te noemen: in de oude situatie was de bereikbaarheid georganiseerd vanuit een front office. Klanten moesten naar een algemeen nummer bellen waar hun boodschap werd aangenomen. Soms, bij een acute situatie, werden ze direct doorverbonden naar een

We zijn herkenbaarder geworden voor de klant en de lijnen zijn kort. Die korte lijnen vinden we in onze organisatie belangrijk. Je vindt ze ook terug tussen de zorgverleners onderling. We werken vanuit de gezondheidscentra, waar onze thuiszorgteams direct contact hebben met de huisartsen, maatschappelijk werkers en andere hulpverleners.' 'Sterker nog', zegt Astrid Zijlstra, 'tussen de middag zitten ze samen aan de lunchtafel, dus ze kennen elkaar goed. Dat is echt een meerwaarde van het

### BETER LUISTEREN

De relatie met de klant is een van de belangrijkste bouwstenen in de zorg. 'Er zit natuurlijk altijd een bepaalde afhankelijkheid in zorgrelaties', zegt Oxener. 'Het vertrouwen van de klant is heel belangrijk. In de thuiszorg hebben we daarom beleid ontwikkeld op hoe we met elkaar omgaan. Dat heet 'RAAKT' en staat voor respectvol, aanspreekbaar, actief, klantgericht en teamgeest. We evalueren dat regelmatig met onze medewerkers, juist ook in de ontwikkeling naar de kleinschalige teams. De bejegening van de klant is belangrijk. De wijze waarop je met een klant omgaat maakt dat hij de zorgverlening als prettig ervaart of soms als minder prettig. Het is natuurlijk belangrijk dat al onze medewerkers zich daarvan bewust zijn. Daar moeten ze het met elkaar in het team ook over hebben. Maak inzichtelijk naar elkaar hoe je met de klant omgaat.' Astrid Zijlstra vertelt hoe de geloftekaartjes die de medewerkers zelf ontwikkelden hierbij geholpen hebben. 'Op die kaartjes stond een gelofte, zoals 'ik besteed elke dag vijf minuten van mijn klantcontact aan persoonlijke zorg'. Het is niet dat we daarvoor die persoonlijke zorg

## 'DE WENSEN VAN KLANTEN EN MEDEWERKERS SLOTEN NAADLOOS OP ELKAAR AAN'

medewerker. Tussen vraag en antwoord kon nogal wat tijd zitten. Met de omschikking naar kleinschalige teams hebben we alle cliënten een kaartje gegeven met het telefoonnummer van hun team. Daar staan ook foto's van de medewerkers op. Als ze nu bellen krijgen ze dus meteen hun eigen team aan de telefoon en kunnen ze op het kaartje zien met wie ze spreken.

werken vanuit een gezondheidscentrum. De samenwerking tussen het thuiszorgteam en het gezondheidscentrum is enorm geïntensiveerd. We merken dat er snel gehandeld kan worden, bijvoorbeeld als een interventie nodig is. Door de nauwere banden kunnen ze inhoudelijk ook meer de diepte in met elkaar en de zorg beter op elkaar laten aansluiten. Dat is wat de klant wil.'

niet boden, maar we wilden ons bewustzijn op dit punt vergroten. Dat kaartje heb je in je jaszak en het zorgt ervoor dat je bewuster naar de klant gaat luisteren. Door goed te luisteren merken we bijvoorbeeld dat achter de vraag van de klant vaak een andere vraag, zoals een welzijnsprobleem, schuilgaat. De diepere achtergrond van een vraag kan bijvoorbeeld eenzaamheid zijn. Daar kunnen we dan op een andere manier bij helpen, misschien door burens of een andere voorziening in de wijk in te schakelen. De oplossing kan ook buiten de zorg liggen. Door beter te luisteren, wordt de klant dus beter geholpen.'

### IN DE WIJK

Inmiddels is Zorggroep Almere volledig omgeschakeld naar kleinschalige teams. Ieder team bestaat uit 12 tot 15 medewerkers en kan in de volle breedte thuiszorg bieden. Van thuisverpleging en specialistische thuisverpleging tot thuisverzorging en thuisbegeleiding. De zorg is sterk bottom-up georganiseerd. Willeke Oxener: 'We leveren de thuiszorg met elkaar. De teams en de professionals hebben daarin een belangrijke zelfsturende rol, samen met de klant. Het is onze core business om samen met de klant te kijken wat de zorgvraag is en samen te zoeken naar een oplossing. Zoals Astrid ook al aangaf hoeft de oplossing niet altijd bij ons te liggen. Omdat we als team de wijk goed kennen, kunnen we ook bemiddelen bij andere oplossingen. Ook andere disciplines uit het gezondheidscentrum gaan steeds vaker "outreaching" werken in de wijk. Op deze manier kunnen mensen veel langer, op een veilige manier thuis blijven wonen. En met plezier, dat is ook belangrijk.'



Uit een onderzoek van TNO naar de resultaten van kleinschalige teams in de thuiszorg blijkt onder meer dat medewerkers het gevoel hebben beter samen te werken (zie kader). 'Dat klopt', zegt Willeke Oxener, 'en

gedachte binnen Zorggroep Almere een belangrijke rol speelt. 'We willen niet alleen goed voor de klant zorgen, maar ook voor onze medewerkers. Voor hen organiseren we body en mind-avonden waar ze bijvoor-

## 'MEDEWERKERS KUNNEN HUN TALENTEN BETER KWIJT'

daar hebben we de medewerkers ook in getraind. Hun rol als team is veranderd. Het is dan ook belangrijk dat ze leren goed samen te werken en elkaars talenten en zwakkere punten te kennen. Een klein team kan immers ook kwetsbaar zijn. Ze leren hulp te vragen bij elkaar of bij een collega-team.' Astrid Zijlstra geeft aan dat de Planetree-

beeld zangworkshops kunnen volgen. De gedachte daarachter is dat je goed voor de klant kunt zorgen als je ook goed voor jezelf zorgt. We willen als werkgever laten blijken dat we waardering hebben voor het werk dat ze doen.'

### TEVREDENHEID METEN

Kwaliteitsmedewerker Astrid Zijlstra: 'Uit de metingen van de CQ-index weten we dat de punten waarover klanten ontevreden waren, en waar we op ingezet hebben met die kleinschalige teams, daadwerkelijk verbeterd zijn. En de steekproef van de CQ-metingen is behoorlijk groot. De klanten geven aan dat ze tevreden zijn met de kleinere teams. De bereikbaarheid is verbeterd en ze krijgen veel minder mensen over de vloer. We weten dus dat we op de goede weg zitten. Het helpt ons om in deze ontwikkeling verder te gaan. Naast de CQ-metingen is 'Raakt voor ons allemaal' een belangrijk kwaliteitsinstrument voor ons. Daarmee monitoren we tussen de CQ-

## ONDERZOEK TNO

Binnen het kennisinvesteringsproject Buurtgerichte Zorg (2010) ondersteunde en onderzocht TNO de transitie naar buurtgerichte zorgconcepten. Er is tevredenheid alom over de nieuwe aanpak, zowel bij cliënten als medewerkers. De resultaten op een rij:

- Cliënten ervaren veel minder wisselingen in zorgverleners.
- Medewerkers voelen zich meer betrokken bij de organisatie en hun collega's.
- Zorgverleners hebben het idee beter samen te werken.
- Reistijd van medewerkers is lager door effectievere decentrale planning.
- Daling van de kosten.

Dit alles vormt volgens TNO een wezenlijke bijdrage aan het toekomstbestendig maken van de zorg.

Bron: [www.nabij-vitalewijk.nl](http://www.nabij-vitalewijk.nl)

metingen door of we nog de goede kant opgaan. We gaan hiermee wat dieper in op de onderwerpen die we willen verbeteren. Elk jaar bepalen we naar aanleiding van de CQ-meting wat de aandachtspunten zijn waarop we de bewustwording van onze medewerkers willen vergroten. De tussentijdse monitoring bestaat uit enquêtes voor onze klanten en voor onze medewerkers. Het meten van de tevredenheid is bij ons dus een continu proces. En zo kunnen we snel anticiperen op wat de klant wil.'

'Het is niet alleen de klant die meer tevreden is, ook bij de medewerkers is de tevredenheid toegenomen. Ze vinden de toegenomen zelfstandigheid prettig en kunnen hun talenten beter kwijt', zegt Zijlstra. De cirkel is rond omdat ook de andere zorgverleners tevreden zijn over de kleinschalige teams. Zo zijn de huisartsen zeer te spreken over de korte lijnen en de nieuwe werkwijze. Het thuiszorgteam vormt de 'oren en ogen' van de huisarts in de wijk en bij de mensen thuis.



### DOELSTELLINGEN GEREALISEERD

Op de vraag of het werken in kleinere teams doelmatiger is, zegt Willeke Oxener: 'Ik vind het vooral belangrijk om terug te gaan naar de vraag waarom je met iets bent begonnen. We zochten een bereikbaarheid

die aansluit bij de behoefte van de klant en meer persoonscontinuïteit bij de klant, waardoor onze medewerkers het proces beter kunnen volgen. Daarin zijn wij geslaagd en het sluit aan op de visie die wij als organisatie hebben. Ik denk dat je ook kan zeggen dat het doelmatig is. We doen geen dingen dubbelop en we sluiten aan bij de behoeften en wensen van zowel de klant als de professional. Voor de professionals is er nu veel meer ruimte om als team zelf de taken te verdelen. De stelregel bij ons is: je biedt de zorg die nodig is en daar creëer je als team zelf de randvoorwaarden voor. Als het nodig is om een kopje thee te drinken met de klant, dan kan dat dus ook. Het gaat erom dat je er bent voor de klant, dat de klant zich veilig voelt en dat jij weet wat bij de klant nodig is. We zien dat onze medewerkers dat heel goed kunnen. Het vakmanschap komt weer meer naar voren. Ze voelen dat er een beroep op hun vakmanschap wordt gedaan. Door het team, door de klant en door de organisatie. Wij zijn dus heel enthousiast over de resultaten.' **Q**

## COLUMN

# VERTROUWEN OP AMBITIE 2020

MVO Nederland bestaat tien jaar. MVO in Nederland staat er beter voor dankzij deze kennis- en netwerkorganisatie. Zij heeft als katalysator gefungeerd van een ontwikkeling die broeide, paste bij de tijdgeest en bovendien hoognodig was.

Het jubileum werd eind januari gevierd met een groots nieuwjaars-evenement. Centraal stond Ambitie 2020, een actieplan (want wat is ambitie zonder actie) dat is afgeleid van de in 2010 verschenen Vision 2050 van de World Council for Sustainable Development (WBCSD). Dit actieplan – ván bedrijven, vóór bedrijven – is bedoeld om bedrijven in de toekomst nog steeds succesvol te kunnen laten ondernemen, binnen de natuurlijke grenzen van onze planeet waar tegen die tijd zo'n negen miljard mensen rondlopen en gestuwd door innovatiekracht. De WBCSD benadrukt onder meer het beperken van milieuschade en het gebruik maken van ecosysteemdiensten door de markt, het verdubbelen van de landbouwoutput zonder de hoeveelheid land of water te vergroten en het terugdringen van de CO<sub>2</sub>-uitstoot met 50 procent. De sleutel daarbij is 'samen veranderen'.

Om dat alles te realiseren, is er eigenlijk maar één serieuze strategie, zo concludeert MVO Nederland: die van de circulaire economie. De circulaire economie biedt een inspirerend, uitdagend en tot de verbeelding sprekend perspectief om meer te doen met wat we beschikbaar hebben en de dingen die we doen een stuk beter te doen. Omdat de circulaire economie in de kern milieu- en techniekgeoriënteerd is, voegt MVO Nederland daar het idee van de inclusieve economie aan toe. Daarin staan (vooral kwetsbare) mensen centraal. Samen (!) vormen de circulaire en de inclusieve economie de blauwdruk voor Ambitie 2020.

Opvallend genoeg schittert één woord door afwezigheid in Ambitie 2020: vertrouwen. Dat lijkt een triviale omissie, maar is het niet. Vertrouwen raakt aan de essentie van zowel de circulaire als de inclusieve economie. Mogelijk is vertrouwen uiteindelijk de meest duurzame hulpbron waar we over beschikken. 'Samen' veronderstelt vertrouwen. Vertrouwen is echter precies waar het momenteel nog steeds aan ontbreekt: vertrouwen ten aanzien van bedrijven en hun bestuurders, maar ook vertrouwen tussen bedrijven. Dat verbetert ongetwijfeld met economische lichtpuntjes die zich de komende tijd zullen presenteren, maar vertrouwen is het allerbelangrijkste ingrediënt van iedere circulaire en inclusieve ambitie. Belangrijker dan innovatiekracht, bijvoorbeeld. Zonder vertrouwen geen samen. Zonder vertrouwen geen Ambitie 2020.

Naast een welgemeende felicitatie, visie en daadkracht wens ik MVO Nederland daarom de komende tien jaar vooral vertrouwen toe. Op alle mogelijke manieren.

Lars Moratis, expert MVO en Duurzaamheid, initiatiefnemer van ImpactAcademy  
@larsmoratis  
nl.linkedin.com/in/larsmoratis

