



Inge Borghuis is van oorsprong wijkverpleegkundige en daarna heeft zij vele functies bekleed in de sector Thuiszorg en Verpleeg- en Verzorgingshuizen en heeft zij als organisatieadviseur gewerkt bij CC Zorgadviseurs. Bij de brancheorganisatie ActiZ was zij van 2005 tot 2010 verantwoordelijk voor de portefeuille innovatie en ontwikkeling in de zorg. In 2010 en 2011 heeft zij een transitie mogen leiden waarbij een traditionele organisatie voor thuiszorg (ZorgAccent in Twente) in anderhalf jaar is getransformeerd naar een nieuwe organisatie met kleine teams met (wijk)verpleegkundigen en verzorgenden dichtbij in wijken in nauwe samenwerking met andere zorgverleners in de buurt. Voor deze succesvolle aanpak is zij in 2012 uitgeroepen door de NNK tot Business Improvement manager van het jaar. Sinds 1 februari 2012 werkt zij als bestuurder bij Osira Amstelring waar zij ook de transitie leidt naar een nieuwe zorgorganisatie.

"Mijn drijfveren in mijn werk zijn bepalend voor wat ik doe. Mijn werkzaamheden moeten werkelijk iets toevoegen aan de verbetering van het zorgproces waarbij de relatie tussen cliënt en professional centraal staat. De organisatie heeft hierin een faciliterende rol. Het vertalen van visie naar werkbaar nieuwe zorgconcepten. Daar gaat het om. Voor het werkelijk veranderen en innoveren zijn visie, lef en het vermogen om het te gaan doen cruciaal. Complexiteit terugbrengen naar de eenvoud en concrete stappen zetten. Vanuit het uitgangspunt: 'eenvoudig organiseren van mensgerichte zorg!'"

de medewerkerstevredenheid is afgenomen en dat de beoogde efficiency niet is gehaald. Dat alles heeft ook invloed op de kwaliteit van de zorgverlening. Dit alles afgezet tegen de impact van de vergrijzing met een afname aan zorgverleners, is er een dringende vraag naar andere oplossingen en nieuwe zorgconcepten. Het besef is er: "meer van hetzelfde werkt niet meer, het moet echt anders". De urgentie tot verandering is groter dan ooit. Dat is dan ook de uitdaging voor de komende jaren. Dat vraagt om een transformatieproces in organisaties. Niet het systeem maar het primair proces is leidend voor de inrichting van de organisatie vanuit het gedachtegoed: 'organiseer het zo eenvoudig mogelijk en volledig faciliterend aan het zorgproces tussen cliënt en professional'.

Beoogd resultaat

Om die reden koos ZorgAccent er voor om de koers radicaal om te gooien en te kiezen voor een nieuwe organisatievorm die passend is bij een toekomstgerichte organisatie. ZorgAccent wilde weer terug naar de basis wat zich laat samenvatten als: '**eenvoudig organiseren van mensgerichte zorg**'. Dit werd als volgt geformuleerd: "ZorgAccent levert kwalitatief goede zorg met de inzet van goed opgeleide zelfstandig werkende zorgprofessionals die werken in kleine autonome teams in de wijken. Zij worden daarbij gefaciliteerd door een slimme organisatie. ZorgAccent is een vernieuwde organisatie die verpleegkundigen en verzorgenden hun vak weer heeft teruggegeven en is een organisatie waar cliënten en huisartsen zeer tevreden zijn over de kwaliteit van de geleverde zorg".

Besturingsconcept

De wijkgerichte zorg werd georganiseerd volgens het besturingsconcept ala het Rijnlandse model. De Rijnlandse **werkcultuur** gaat uit van **vakmanschap**, van het primaat van de werkvloer, de professional die intrinsiek gemotiveerd is, ruimte en vertrouwen krijgt versus de manager die (niet gehinderd door verstand van zaken) voor de centen staat, over de verdeling van het geld gaat. Organisatie is er voor mensen. Alle wijsheid komt niet meer alleen van boven! Er is ook zoiets als passie, roeping, toewijding, motivatie, energie, persoonlijk leiderschap, liefde, schoonheid, emotie, concentratie, intuïtie, spiritualiteit, dienend leiderschap, empathie, respect, eerlijkheid. Waarde ontstaat in de operatie. Wie het weet mag het zeggen. Gaat over autonomie van individuele mensen.

De essentiële uitgangspunten die leidend waren voor de nieuwe aanpak waren:

1. De cliënt kent de zorgverlener;
2. De relatie tussen zorgverlener en cliënt staat centraal in het organisatieproces. Dit betekent: werken met vaste kleine integrale zorgteams;
3. Zorgteams zijn weer zelf verantwoordelijk voor de organisatie van de zorgverlening. Dit betekent: de bureaucratie vermijden en eenvoudig organiseren;
4. Teams zijn ingebed in de wijk/buurt/gemeente;
5. De zorg richt zich ook op het versterken van het netwerk en maakt zich (waar mogelijk) zo snel mogelijk weer overbodig;
6. De samenwerking met ziekenhuizen en huisartsen moet leiden tot minder dure ziekenhuiszorg en minder opnames in V&V en tot meer thuiszorg;

TRANSITIE NAAR EEN NIEUWE ZORGORGANISATIE

Eenvoudig organiseren van mensgerichte zorg

Inleiding

De zorg in Nederland is enorm complex geworden. Cliënten vinden moeilijk hun weg in het ingewikkelde zorgsysteem en hebben nauwelijks invloed op het proces zelf. Zorgverleners voelen zich vaak niet meer thuis in huidige, vaak grote, organisaties waar het niet meer lijkt te gaan over het zorgproces maar waar de productie en het systeem rondom de zorg leidend is. Ook ZorgAccent in Twente constateerde dat de thuiszorg (verpleging en verzorging aan huis) de afgelopen jaren is 'verbureaucratiseerd'. Er is - als resultaat van de heersende paradigma's en eindeloze verantwoordings-eisen - vooral gestuurd op hoge productiviteit en op lage personeelskosten in het primair proces (hoger geschoold personeel af laten vloeien en lager geschoold personeel aannemen). Het resultaat van deze koers is dat cliënten relatief veel zorgverleners over de vloer krijgen, dat de coördinatiekosten zijn toegenomen, dat

7. De teams worden op vraag goed gefaciliteerd door de centrale organisatie;
8. Bij nieuwe ontwikkelingen staat altijd de vraag centraal: “wat heeft de cliënt en de medewerker er aan?”.

Zelfsturing in de teams

Zelfsturende teams zijn teams waarin de medewerkers gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het totale proces waarin zorg, diensten of producten tot stand komen; zij bewaken het proces, lossen dagelijkse problemen op en verbeteren processen en werkmethoden, zonder daarbij voortdurend een beroep te (moeten) doen op de leiding of ondersteunende diensten. Zelfsturing kan niet worden ‘aangezet’, maar moet ‘van binnen’ uit ontstaan, intrinsiek. Het kost tijd om een team zelfsturend te laten worden. Juiste en consistente begeleiding daarin is belangrijk. Bij de start van nieuwe teams is het belangrijk dat niet de ‘oude’ manager eenzijdig bepaalt wie in welk team zit maar dat de samenstelling gezamenlijk met de medewerkers tot stand komt. Een goed team is als team verantwoordelijk voor de zorg en voor elkaar. Iedereen doet iets voor het team.

Een goed team:

- levert goede zorg;
- heeft tevreden cliënten;
- werkt goed samen in een goede sfeer;
- heeft goede resultaten.

Aanpak

Nieuw beginnen is een stuk gemakkelijker dan veranderen binnen een bestaande grote organisatie. Daarom werd gekozen voor een nieuwe aanpak. De leidende principes werden stevig neergezet en uitgewerkt voor zes pilot-teams met maximaal 12 tot 15 verzorgenden en verpleegkundigen die gingen starten in september 2010. Zij werkten als het ware in een nieuwe omgeving, los van de organisatie in een groene weide oftewel een Greenfield. De zes teams werden daarbij ondersteund door een pilot-backoffice en een coach. Procedures, planningsystemen, managementassistenten en teammanagers gingen niet mee. Belangrijk uitgangspunt bij de pilotfase is dat de teams zelf volledig verantwoordelijk zijn voor de zorg en de organisatie van de zorg. Oftewel: “alles gebeurt in de teams tenzij...”. Op die manier werden ervaringen opgedaan en ontstond er een fundament voor de inrichting van de nieuwe organisatie die op deze manier echt van onderop opnieuw opgebouwd werd.

In de planning van het traject werd verhoudingsgewijs veel tijd uitgetrokken voor voorbereidingen en de pilotfase met de zes teams en werd relatief weinig tijd besteed aan de opschalingfase. De pilot met zes teams startte september 2010. De evaluatie van de pilot werd afgerond in januari 2011. De omzetting van alle andere teams (opschaling) is opgestart in maart 2011 met het doel dat eind 2011 alle thuiszorgteams wijkgericht werken.

Experimenteren en leren

Een transitie als deze kan alleen maar een succes worden als je in staat bent afscheid te nemen van diepgewortelde opvattingen over organisatiekunde. Het gaat niet om opvattingen over de nieuwe organisatie maar vernieuwde inzichten over het nieuwe organiseren. In onderstaand overzicht zijn de oude en nieuwe inzichten beschreven.

Van oud organiseren	Naar nieuw organiseren
Systeem en financieel gedreven	Context en waarde gedreven
Organisatie en hiërarchie	Organiseren en verbinding
Taal van het management	Taal van de vakmensen
Blauwdruk en project	Groene weide en organisch proces
Managers als voorbeeld	Vakmensen als ambassadeur
Neuzen dezelfde kant op	Verschillen mogen er zijn
Aanbodgericht	Vraaggericht
Sturen	Coachen en faciliteren
Wantrouwen en controle	Vertrouwen en ruimte
Kennisontwikkeling vanuit staf, Procedures en protocollen	Kennisontwikkeling vanuit de professionals, handreikingen
Communicatie	Community en social media
Medewerkers moeten veranderen	Nieuwe (minder) rollen voor staf en lijn
Productie	Resultaten en kwaliteit

Jezelf steeds vragen stellen

Een vragende houding van iedereen die betrokken is bij het transitieproces is cruciaal. Het niet weten en vragen stellen biedt mogelijkheden voor dialoog en nieuwe inzichten. Dagelijks worden we overspoeld met ‘alles wat moet’. Regels, verantwoordingseisen, procedures en wettelijke eisen. Hierbij gaat het niet alleen om de externe eisen en bureaucratie maar ook over de interne bureaucratie en de aannames die medewerkers hebben over ‘alles wat moet’.

Om die reden stelden we ons steeds een aantal vragen:

- *Past het bij de uitgangspunten?*
- *Hebben teams hier om gevraagd?*
- *Is het wettelijk verplicht?*
- *Is het in samenspraak met teams tot stand gekomen?*
- *Kan het eenvoudiger?*
- *Doen de teams het voor de ondersteuning of andersom?*

Er is veel geleerd tijdens de hele transitie. Belangrijke leerpunten waren:

- In het begin was er ongelooft, verdriet en wantrouwen
- Teams moet je beschermen tegen de bestaande organisatie
- Te snel willen terug- en ingrijpen naar ‘bekend gedrag’
- Proces naar teamverantwoordelijkheid kost tijd
- Deskundigheidsniveau teams was te laag

- Bureaucratie zit in ons allemaal
- Vereenvoudigen kan echt
- Niet zij, maar wij moeten veranderen
- Nieuwe werken vraagt om andere rollen en competenties van faciliterende organisatie
- Medewerkers zijn de beste ambassadeur van de verandering
- De kracht van gebruiksvriendelijke ICT en community
- Vertrouwen en ruimte is de basis
- Constant bewaken van uitgangspunten
- Constante dialoog
- Echt 'nieuw beginnen'
- Integrale aanpak met diverse experts
- Financiële krapte hielp
- Kennisontwikkeling vanuit professionals
- Zorgkantoor, cliëntenraad en OR als 'partner' meenemen in de ontwikkeling.

Resultaten na anderhalf jaar

Al heel snel werd duidelijk dat de nieuwe werkwijze leidde tot meer tevreden cliënten en enthousiaste medewerkers. De vooraf gestelde uitgangspunten zijn overleefd en hebben en de nieuwe werkwijze heeft geleid tot verbluffende resultaten. Er stond na anderhalf jaar een nieuwe organisatie met 50 wijkgerichte teams, een klein WijkServiceCentrum, 4 coaches en 1 directeur Thuiszorg.

De nieuwe werkwijze heeft geleid tot de volgende resultaten:

- Gemiddeld een hoger deskundigheidsniveau door opleiding
- Meer (jonge) verpleegkundigen x 2,5
- Financieel gezond
- Reductie overhead – 20%
- Minder zorgverleners per cliënt (helpt)
- Cliënten korter in zorg, dus
- Minder kosten per cliënt
- Cliënten tevreden van 3 * naar 4,5 * sterren gestegen
- Betere bereikbaarheid en beschikbaarheid
- Huisartsen meer tevreden
- Ontwikkeling nieuw kwaliteitssysteem
- Maar vooral: vakmensen die weer met trots en plezier in het werk staan!!!!

Ik heb geleerd dat het echt kan. Een organisatie van onderop opnieuw opbouwen gebaseerd op verantwoord vakmanschap, vertrouwen en verbinding. Ik zeg wel eens: "niet zij (de professionals) maar wij (management en staf) moeten veranderen. Professionals moet je het vak weer terug geven en hen daarbij optimaal faciliteren. De verandering van het huidige management en staf, maar ook die van onze financiers, inspectie, vakbonden en samenwerkingspartners is de grootste opgave voor de komende jaren".

In mijn huidige functie als bestuurder van Osira Amstelring leid ik dezelfde transitie en na een paar maanden zijn de eerste resultaten al zichtbaar. Oftewel zoals een verpleegkundige verwoordde: "Wij voelen ons bevrijd. Na 3 maanden werken in ons zelfsturend team kan ik zeggen dat mijn gevoel van werken bij Osira Amstelring is veranderd van een zakelijke kille ijsberg naar een warm, gezellig collegiaal nest. Wat een andere werkwijze al niet teweeg kan brengen".