

Minder regels, meer betrokkenheid

BUURTZORG STELT AUTONOMIE MEDEWERKERS CENTRAAL

Het is het snelst groeiende bedrijf van Nederland. Daarnaast zijn ze zojuist door Effectory uitgeroepen tot beste werkgever van ons land en is de cliënttevredenheid de hoogste van Nederland. Iedereen in de zorg en daarbuiten kijkt naar ze, maar slechts een enkeling durft het aan het concept te kopiëren. Een kijkje achter de schermen bij Buurtzorg.

Door: M. Hulsebos

Hij gelooft heilig in de vakkundigheid en het beoordelend vermogen van de wijkverpleegkundigen die voor zijn organisatie werken. Hij geeft hen de vrije hand om dat werk te doen waarvan zij denken dat het nodig is, ook al staat dat niet op de planning en ook al is daar geen indicatie voor. Buurtzorg bestaat met kerst vijf jaar en heeft 25.000 cliënten, maar Jos de Blok, oprichter en directeur, heeft nog nooit een klacht gekregen. 'Als cliënten ergens niet tevreden over zijn, lossen ze dat gewoon met hun wijkverpleegkundige op. Die zien ze bijna iedere dag en ze hebben bovendien haar of zijn telefoonnummer zodat ze in geval van calamiteiten kunnen bellen. Onze cliënten bellen niet naar een call center waar iemand die ze niet kennen de telefoon opneemt. Ze hebben rechtstreeks contact met de persoon die hen kan helpen.'

In één hand

De Blok is zelf van huis uit wijkverpleegkundige en heeft tien jaar lang bij andere thuiszorgorganisaties gewerkt, onder meer als manager. Langzaam zag hij de branche veranderen. Waar in de jaren tachtig veel wijken nog een wijkver-

pleegkundige hadden, is in de jaren daarna de zorg stukje bij beetje verder opgeknapt: een schoonmaakster voor het huishoudelijke werk, een verzorgende voor de zorgtaken en een verpleegkundige voor de medische verrichtingen. In plaats van te kijken naar wat er nodig is om iemand zoveel mogelijk zichzelf te laten red- den, wordt de zorg verleend waarvoor een indicatie is afgegeven. De werkelijke zorgbehoefte is met de vergaande bureaucratisering steeds verder buiten beeld geraakt.

Het antwoord hierop is Buurtzorg. Hoogopgeleide verpleegkundigen werken in kleine zelfsturende teams. De teams werken voor een groep cliënten in een bepaald gebied, waarbij iedere verpleegkundige de eindverantwoordelijkheid heeft over gemiddeld zo'n vijf à zes cliënten. In plaats van te kijken op welke zorg een cliënt recht heeft, kijken de medewerkers van Buurtzorg welke zorg nodig is om de cliënt optimaal te steunen in zijn zelfredzaamheid. Er vindt regelmatig teamoverleg plaats. Deze vergaderingen zijn cruciaal voor het kwaliteitssysteem van Buurtzorg en gelden vooral als reflectiemoment. 'De teamleden bespreken hun cliënten, voorzien elkaar van advies, overleggen over lastige situaties. Wij hebben geen duimdikke protocollen met allerlei richtlijnen en voorschriften, we vertrouwen op het beoordelend vermogen van onze medewerkers.'

Kritiek

Zestig procent van de medewerkers heeft een hbo-opleiding genoten. Een vereiste als je medewerkers veel zelfstandigheid geeft. En dat is ook meteen het meest gehoorde punt van kritiek dat andere thuiszorgorganisaties leveren.

Zij stellen dat Buurtzorg met name klantgroepen bedient die op termijn weer zelfstandig kunnen gaan functioneren en niet de mensen die alleen maar achteruitgaan en bij wie het grootste deel van de werkzaamheden bestaan uit gewone verzorgende taken. Taken die voor een hoogopgeleide verpleegkundige al snel geestdodend zijn. De Blok bestrijdt dat: 'Ik heb die kritiek vaker gehoord, maar als ik vraag om voorbeelden van cliënten die wij niet aan nemen omdat ze niet in "ons profiel" zouden passen, blijft het stil. Het is wel zo dat het bij ons weinig voorkomt dat mensen in de loop van de tijd steeds meer zorg krijgen, maar dat heeft een andere oorzaak. Wij kijken namelijk naar wat iemand nog wél kan, we zetten sterk in op de zelfredzaamheid van mensen. En we schakelen hun netwerk in, waardoor onze cliënten bovengemiddeld meer mantelzorg ontvangen dan cliënten van andere instellingen. Kortom, wij kijken hoe wij zo min mogelijk uren erin hoeven te steken, zonder dat de kwaliteit van de zorg daaronder lijdt.'

Ook de kritiek dat Buurtzorg vooral op zoek is naar cliënten in de stad weerlegt De Blok. 'Ongeveer de helft van onze klanten woont op het platteland. Daar hebben verpleegkundigen meer reistijd, maar als je het werk zo plant dat je op één dag zo min mogelijk hoeft langs te gaan, zie je die reistijd in de uren nauwelijks terug. Als je voor iedere taak een andere medewerker langs stuurt, kan het natuurlijk niet uit. Maar als je de boel pragmatisch plant en gebruikmaakt van het vaak hechte netwerk dat er op het platteland nog is, kost een cliënt op het platteland niet meer tijd dan iemand uit de stad.'

Tijdschrijven

Hij ergert zich aan de opstelling van sommige traditionele en vooral ook commerciële thuiszorgorganisaties, die de indicatie belangrijker vinden dan de cliënt zelf. Ze zijn alleen maar bezig met tijdschrijven en kijken niet meer naar wat een cliënt nu écht nodig heeft. 'Neem iemand die weer thuiskomt na een hersenbloeding. In de eerste revalidatieperiode is reactivering van cruciaal belang. Je moet zo iemand dus begeleiden bij het zelf doen van bepaalde taken, zoals zichzelf wassen of het huishouden. De eerste impuls van lager opgeleid personeel is om iemand alle werk uit handen te nemen. Ja, dan is het heel gemakkelijk om zo'n cliënt helemaal afhankelijk te maken van zorg. Maar ik vraag me af of je daar nog het label zorg op moet plakken, het neigt eerder naar bemoeizucht.'

Cliënten vinden die focus op zelfredzaamheid overigens ook prettig. Mits ze er maar op kun-



Jos de Blok: 'We hebben gewoon een super eenvoudig organisatiemodel met een simpel en transparant proces.'

nen vertrouwen dat ze hun wijkverpleegkundige altijd kunnen bellen als ze ergens mee zitten of zich ongerust voelen. Dat betekent dat de Buurtzorgteams altijd bereikbaar zijn. 'Maar dat vinden ze helemaal niet erg, want ze voelen zich betrokken bij hun cliënten. Ze weten ook wel dat zij niet voor ieder wissewasje bellen, maar alleen als er echt iets aan de hand is.'

Vergaande automatisering

Waar andere thuiszorgorganisaties klagen over de administratieve lasten, zijn de wijkverpleegkundigen van Buurtzorg per dag hooguit tien minuten kwijt aan registratie. 'We hebben gewoon een heel goed webbased urenregistratiesysteem dat gekoppeld is aan de planning. Medewerkers hoeven dus niet te registreren wat ze hebben gedaan, ze hoeven alleen de uitzonderingen vast te leggen.'

Die vergaande automatisering en de zelfsturende teams leiden er ook toe dat de organisatie van maar liefst 4000 medewerkers een hoofdkantoor heeft waar slechts 23 mensen werken. De Blok: 'We hebben gewoon een super eenvoudig organisatiemodel met een simpel en transparant proces. Dat willen we ook zo houden. We bedenken niet overal een uitzonderingsregel voor.' De overheadkosten blijven op die manier beperkt tot zo'n 6 procent. De medewerkers zorgen bovendien zelf voor de nodige besparingen. 'Doordat ons proces zo eenvoudig is en medewerkers erg betrokken zijn, geven ze zelf het signaal af "dit kan niet uit" als wij iets bedenken wat te duur zou zijn. We hebben als organisatie een groot zelfcorrigerend vermogen, ook op financieel gebied.'

Organisaties die onderdelen uit dit model willen kopiëren waarschuwt De Blok. 'Dit werkt eigenlijk alleen als je het fundamenteel aanpakt, want alles hangt met elkaar samen. Het is niet een verzameling op zichzelf staande trucjes. Bovendien, als je een trucje uitvoert, prikken medewerkers daar zo doorheen. Dat zou voor ons bedrijf funest zijn, want het vertrouwen van en in onze medewerkers, dat is de kurk waar ons concept op drijft.'

Informatie over de auteur

Mirjam Hulsebos is freelance journalist.