De wijkzuster terug

een kanteling in denken en doen

De wijkzuster terug

een kanteling in denken en doen

Sinds 1908 solidair

De KRUISVERENIGING West-Brabant

surplus

mede mogelijk gemaak door: ZonMw

- Colofon -

Titel	De wijkzuster terug. Een kanteling in denken en doen
Uitgever	Regionale Kruisvereniging West-Brabant, september 2012
Voor informatie	De Kruisvereniging West-Brabant Henk van Tilborg, voorzitter Algemeen Bestuur (0165) 55 59 15 bestuur@rkvwestbrabant.nl www.dekruisvereniging.nl
Adres	Albertdonk 4, 4707 XZ Roosendaal
Interviews en tekst	Leo Lotterman, Roosendaal
Vormgeving	Dessain Grafische Vormgeving, Roosendaal
Foto omslag	Peter Roek

Niets uit deze uitgave mag voor commerciële doeleinden worden vermenigvuldigd en/of aangewend worden zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de Regionale Kruisvereniging West-Brabant.
Hoewel de brochure met de grootste zorg is samengesteld aanvaarden opstellers noch uitgevers enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in deze brochure.

© 2012, Regionale Kruisvereniging West-Brabant

mede mogelijk gemaak door: ZonMw

- Inhoudsopgave -

Voorwoord.....pagina 1

Hoofdstuk 1: De wijkzuster in de startblokken.....pagina 2

Hoofdstuk 2: De wijkzuster keert terug.....pagina 10

Hoofdstuk 3: De wijkzuster blijft.....pagina 24

Bron.....pagina 33

- Voorwoord -

De wijkzuster is bezig aan een glorieuze comeback in het land, maar hoe wordt ze een blijvertje? Want haar werkwijze waarin de klant weer voorop wordt gesteld verschilt nogal van de gebruikelijke manier van werken in de thuiszorg. En als zij haar werk goed kan doen, is dat goed voor de klant, de zorg en onze portemonnee, blijkt uit recent onderzoek. Maar in de bestaande organisatiestructuur van zorgaanbieders past ze niet. En de huidige financiële kaders zijn niet voor haar gemaakt. Hoe breng je als zorgaanbieder dan toch die wijkzuster terug in de wijk, omdat je zo graag weer tevreden klanten en personeel wilt? Het vraagt anders werken van thuiszorgorganisaties en alle partijen die betrokken zijn bij beleid, financiering en uitvoering van welzijn, preventie en zorg. Ga er maar aan staan.

Dat deed zorgaanbieder Surplus uit West-Brabant, samen met en onder regie van de Regionale Kruisvereniging West-Brabant. De Kruisvereniging ontwikkelde een nieuw concept voor de wijkzuster, in opdracht van haar leden, de klanten van de thuiszorg. Zij zijn samen het avontuur aangegaan om de wijkzuster en de klant een nieuwe centrale plek te geven in de organisatie en de wijk. Vanuit het ZonMw-programma *Zichtbare schakel*. *De wijkverpleegkundige voor een gezonde buurt* is gevraagd om deze transitie te beschrijven als praktijkvoorbeeld van innovatie om de wijkverpleegkundige weer terug te krijgen in de wijk.
Surplus is nog lang niet klaar. Over die zoektocht gaat deze publicatie. Een tussenstand die de lezer laat meekijken en alvast delen in opgedane kennis.

Het is een ware omslag in denken en doen, die soms in een ogenschijnlijk onbelangrijke kleine hoek zit. ‘Want een van de eerste lessen die we leerden,’ aldus Anthonie Maranus, lid van de Raad van Bestuur van Surplus, ‘was dat het begrip wijkzuster in West-Brabant zijn eigen dynamiek heeft. Het woord ‘wijkzuster’ roept bij klanten vertrouwen en laagdrempeligheid op en appelleert aan een geschiedenis van hulp die dichtbij en vertrouwd is en aansluit op het leven van de klant. De professionals - zorgverzekeraars, de beroepsgroep V&VN, gemeenten, thuiszorgorganisaties, ook mensen bij Surplus – willen liever de titel ‘wijkverpleegkundige’, voor hen draagt die benaming bij aan de professionalisering van het vak. Maar de klant heeft daar niks mee. Wijkzuster, daar kan onze klant zich iets bij voorstellen, niet bij wijkverpleegkundige. Dat verschil in benaming is een mooi voorbeeld van denken vanuit een organisatie en vanuit een klant. Daarom spreken wij over de wijkzuster.’

De naam wijkzuster. Het is een van de keuzes die Surplus heeft gemaakt in de transitie van een productiegerichte naar een vraaggestuurde organisatie. Het is ook de moedige keuze van Surplus om samen met de Kruisvereniging die omslag in denken en doen met al zijn pieken en dalen nu al te delen met de buitenwereld. Het resultaat: de wijkzuster is terug, een kanteling in denken en doen.

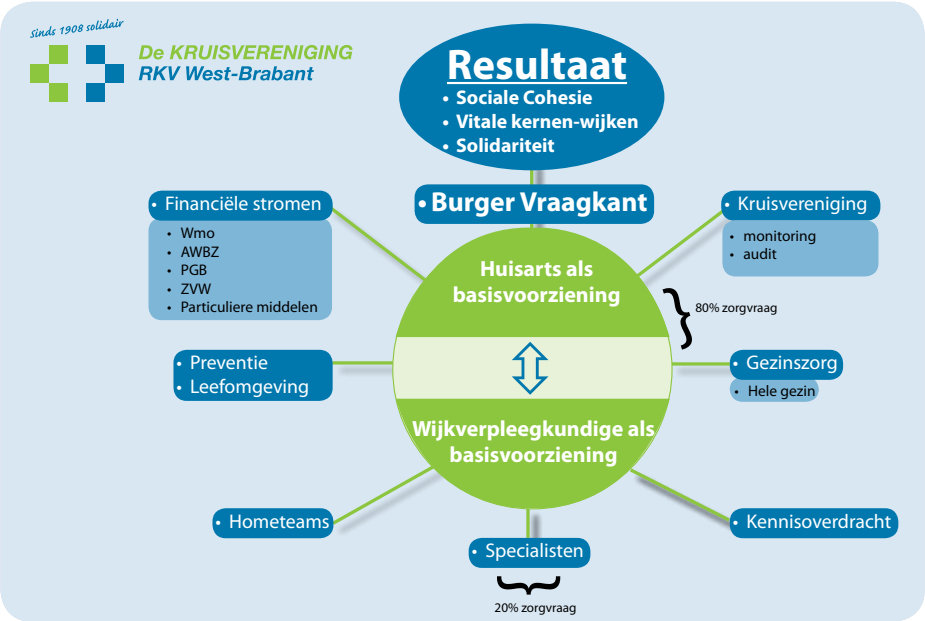
Hoofdstuk 1

- De wijkzuster in de startblokken -

‘Vertrouwen. Daar begint het mee’

De wijkzuster is bezig aan een glorieuze comeback, maar wordt ze een blijvertje? Dan zal de bestaande organisatiestructuur van zorgaanbieders op de schop moeten, ‘want je handelt niet meer vanuit de organisatie maar vanuit de klant’. Hoe begin je aan die omslag? ‘Vanaf de eerste minuut consequent je visie prediken en volhouden: dit willen wij en daar wijken we niet van af. Want de terugkeer van de wijkzuster slaagt alleen als de klant in de haarvaten van een organisatie gaat zitten.’

‘De wijkzuster keert terug, linksom of rechtsom, dat weten we nog niet, maar ze komt.’
Met bravoure kondigde voorzitter Henk van Tilborg van de Regionale Kruisvereniging West-Brabant in maart 2009 die terugkeer aan. Omdat de leden van deze Kruisvereniging het wilden. Op een ledenvergadering in december 2008 riepen zij het bestuur dringend op om ervoor te zorgen dat de wijkzuster terugkomt. Want zij voelden zich tekort gedaan door de ‘te productiegerichte thuiszorg’ die door de wettelijke en financiële kaders te weinig luisterde naar de klant. Ze wilden ‘terugkeren’ naar meer ‘vraaggestuurde’ zorg, naar de zorg die zij eigenlijk willen. Anders gezegd: ze wilden gewoon die wijkzuster van toen terug.
Het bestuur ontwikkelde een concept, een visie waarin de oude vertrouwde wijkzuster een moderne invulling krijgt (zie ook kader en schets). De wijkzuster is het vaste aanspreekpunt voor zorg, welzijn en wonen voor alle bewoners in de wijk en de spil rond de (zorg)vrager. Zij werkt met een klein hecht zorgteam nauw samen met de huisarts en andere professionals in de wijk, zoals maatschappelijk werkers, wijkagenten en medewerkers van de woningbouwvereniging. In het concept ligt de regie weer in de handen van de klant zelf. Hoe wil hij of zij leven? Goed begrijpen wat de klant denkt en wil, sluit de oplossing aan bij zijn of haar leven, dat staat centraal. Daarvoor kijkt de wijkzuster verder dan alleen de zorgvraag. Zorg, wonen en welzijn gaan hand in hand. Zij overlegt eerst met de klant wat die aan eigen kracht in kan zetten en wat diens eigen netwerk. En wanneer het echt nodig is, wordt pas professionele hulp ingezet. Belangrijk daarbij is de onafhankelijke rol die de wijkzuster speelt. Daarom is de wijkzuster bij een zorgaanbieder in dienst, niet bij de Kruisvereniging. Het kan dus zo zijn dat als de zorgvrager dat wil, de zorg geleverd wordt door een andere zorgaanbieder dan bij wie de wijkzuster in dienst is. Het concept van de Kruisvereniging sluit aan op de Wmo die ernaar streeft dat mensen zo lang mogelijk zelfstandig kunnen blijven wonen en meedoen in de samenleving en dat de solidariteit en sociale samenhang in wijken bevordert (zie schets).



Het concept van de wijkzuster in een schets, tekening Regionale Kruisvereniging West-Brabant

Het concept wijkzuster van de Kruisvereniging

Het concept komt er op neer dat per wijk er een wijkzuster is die de spin in het web vormt voor de gezinszorg, waar vele vormen van ondersteunde zorg en welzijn onderdeel van zijn. Zorgaanbieders, huisartsen, wijkorganisaties, woningbouwverenigingen, gemeentelijke instanties, vrijwilligers, seniorenraden, noem maar op. Kern is dat de wijkzuster zich naast de zorgvrager opstelt en in overleg met de klant de behoefte aan steun bepaalt. De zuster gaat die steun indiceren, coördineren en verbinden. Zij doet dat in nauwe samenwerking met de huisarts, bij wie zij als het even kan ook wordt ondergebracht. De wijkzuster houdt ook in de gaten of de zorg geleverd wordt. Belangrijk is dat zij door haar aanwezigheid in de wijk dicht bij de mensen staat, bij de andere hulpverleners en instanties. Hierdoor kan zij goed signalen uit de wijk oppakken. Deze nieuwe weg moet er uiteindelijk toe leiden dat zorg, wonen en welzijn hand in hand gaan en zo solidariteit, duurzaamheid en leefbaarheid in de wijken terugbrengen (zie ook de schets). Want het gaat erom dat de mensen zo lang mogelijk zelfstandig thuis kunnen blijven wonen en meedoen in de samenleving, aldus de Kruisvereniging.

Hoofdstuk 1

- De wijkzuster in de startblokken -

In juni 2009 vertelde de toenmalige staatssecretaris Jet Bussemaker van VWS in een interview met Kruisvenster, het ledenblad van de Kruisvereniging, enthousiast te zijn over de plannen. Zij had toen net een stimuleringsprogramma van jaarlijks tien miljoen euro aangekondigd voor de terugkeer van de wijkverpleegkundige (zij voerde hiermee de motie Hamer uit). De Kruisvereniging zelf werkte intussen hard en gestaag om haar wijkzuster in de startblokken te zetten. Zo voerde zij een publiekscampagne in West-Brabant om de mensen te bewegen zich aan te sluiten bij de Kruisvereniging om een stevige vuist te maken voor die terugkeer. Het thema van de campagne was: 'Wij willen de wijkzuster terug.' De Kruisvereniging sprak in deze fase met vele instanties. Niet om draagvlak te krijgen, maar om te horen of het concept het goede spoor was. Penningmeester van de Kruisvereniging Frans Fakkers: 'Wij hielden hen onze schets voor met de vraag: zitten we goed, is het wat? We kregen vooral goedkeuring voor onze ideeën.' Zo waren er gesprekken met het ministerie van VWS, zorgkantoor, provincie, gemeenten, de Huisartsenkring West-Brabant, het Verwey-Jonker Instituut, ILC ZorgvoorLater. Ook sprak de Kruisvereniging informeel met Bussemaker. Dat gebeurde tijdens een bijeenkomst op 16 juli 2009 waarin ze door Van Tilborg benoemd werd tot 'ere-wijkzuster'.

Kruisvereniging

De Regionale Kruisvereniging West-Brabant is de initiatiefnemer en regisseur van de terugkeer van de wijkzuster. Zo'n 40.000 huishoudens, ofwel 100.000 mensen, zijn lid van deze onafhankelijke klantenorganisatie. De uitvoering van het wijkzusterwerk doet de Kruisvereniging niet zelf. Dat laat ze over aan gespecialiseerde organisaties zoals Surplus. De Kruisvereniging monitort of deze organisaties hun werk uitvoeren zoals de klant dat graag wil.
www.dekruisvereniging.nl

Fakkers: 'De Kruisvereniging zelf wil niet de wijkzusters in dienst nemen, maar bestaande zorgorganisaties uitnodigen om ons concept uit te proberen in twee pilots. Daarvoor zouden wij dan het niet geïndiceerde deel van het wijkzusterwerk vergoeden. Maar wij wilden wel de regie, monitoren of de organisaties hun werk uitvoeren zoals de klant dat graag wil, en zo de vinger aan de pols houden. De Kruisvereniging als aanjager en waakhond. Dat kan alleen als je onafhankelijk bent en dat ben je niet als zorgaanbieder. We zijn met de schets onder onze arm bij alle zorgaanbieders in de regio op bezoek geweest. Op één na zeiden ze allemaal nee tegen samenwerking, want ze vonden allemaal dat ze al lang vraaggestuurd werkten. Wat niet zo was. Surplus zei ja.'

Elkaar vertrouwen geven

Anthonie Maranus, lid van de Raad van Bestuur van Surplus licht het positieve besluit toe. 'De werkwijze van deze wijkzuster, en de waarden die eronder zitten, sprak Surplus gelijk aan. Het menselijke aspect in de thuiszorg moest terugkomen, de empathie moest terugkomen, de sector

was vervreemd van haar klanten en de medewerkers voelden die vervreemding ook zelf. Velen vonden dat het die kant op moest, wij ook, maar niemand had een concreet plan. De Kruisvereniging wel. Daar kwam bij dat Surplus zelf ook al voorzichtig de weg ingeslagen was van de klant centraal stellen met de kernwaarden dichtbij, actief en persoonlijk. Toen de vereniging met het concept van de wijkzuster bij ons kwam, hoefden we daarom niet lang na te denken. Belangrijk was, en is, dat het initiatief voor de terugkeer van de wijkzuster van de leden van de Kruisvereniging kwam, van de burgers zelf. Je hebt als organisatie dan ook de maatschappelijke verantwoordelijkheid om het op te pakken. Het is niet voor niets dat de terugkeer van de wijkzuster ook in de maatschappij veel los maakt, juist omdat het appelleert aan een breed gevoel van onvrede over in minuten afgepaste thuiszorg. Het is de kracht van de Kruisvereniging dat zij uitgaat van de leden, onze klanten, en voldoende afstand heeft van het bureaucratische systeem. Wij zitten als Surplus nog wel in dat systeem.' Die kritische afstand was voor collega-bestuurder Anton van Mansum ook een reden om toe te happen. 'Als Surplus bestuurden we de thuiszorg volgens de regels. Steunkousen aantrekken bij een klant en ook nog even haar afwas doen, dat kon niet, want het afwassen was niet declarabel. De Kruisvereniging was al jaren onze luis in de pels, zij klopte regelmatig op onze deuren. Voor ons een signaal dat we serieus naar hun voorstel moesten luisteren. We voelden dat het nodig was.'

wijkzuster of wijkverpleegkundige

'Een van de eerste lessen die we leerden,' aldus Anthonie Maranus, lid van de Raad van Bestuur van Surplus, 'was dat het begrip wijkzuster, zeker in West-Brabant, zijn eigen dynamiek heeft. Het woord 'wijkzuster' roept bij klanten vertrouwen en laagdrempeligheid op en appelleert aan een geschiedenis van hulp die dichtbij en vertrouwd is en aansluit op het leven van de klant. De professionals echter - zorgverzekeraars, de beroepsgroep V&VN, gemeenten, thuiszorgorganisaties, ook mensen bij Surplus - hebben die voorstelling niet of minder. In hun optiek is de titel 'verpleegkundige' een bijdrage aan de professionalisering van het vak. Daarom zeggen zij: het zijn verpleegkundigen, geen zusters. Dat snap ik, als professional. Maar de klant heeft daar niks mee. Wijkzuster, daar kan onze klant zich iets bij voorstellen, niet bij wijkverpleegkundige. Dat verschil in benaming is een mooi voorbeeld van denken vanuit een organisatie en vanuit een klant. Daarom spreken wij liever over de wijkzuster.'

De toenmalige voorzitter van de Raad van Bestuur, Bakir Awad, haalt nog een ander argument op. 'De Kruisvereniging trok ons ook over de streep door te zeggen: wij willen die wijkzuster terug, wij kunnen dat niet inhoudelijk, jullie wel, willen jullie dat dan doen, onder onze regie? Dat verraste ons aangenaam: de Kruisvereniging laat de professionaliteit aan de professionals over, in vertrouwen. En wil alleen over onze schouders meekijken. Hoe konden wij daar bezwaar tegen hebben? Zij zijn onze klanten, onze wortels, ons bestaansrecht. Deze wijze van samenwerken,

en de financiële dekking door de Kruisvereniging, was een mooie manier om het te proberen. Elkaar vertrouwen geven, daar begon het mee. Het bleek de basis van het latere succes van het wijkzusterproject.'

Consequent visie volhouden

Maranus: 'Natuurlijk zagen we gelijk bedreigingen. Zou de wijkzuster wel aanslaan bij de burgers? We wisten toen nog niet dat die wijkzuster zo diep in het collectief geheugen van de West-Brabanders zat. En gaan de professionals, de huisartsen, de ziekenhuizen meewerken aan het concept? Dat wist niemand. En de financiering voor de eerste twee pilots was dan wel door de Kruisvereniging tijdelijk gedekt, maar toch.' De Raad van Bestuur sprak in kleine kring verder over het concept van de Kruisvereniging. Dat gebeurde met de Kruisvereniging, Cecile Dierick, projectcoördinator strategie en beleid van Surplus en José van Dorst, directeur van zorgbureau STIP dat in fusiebesprekingen met Surplus was. STIP werkte met een concept dat leek op dat van de schets van de Kruisvereniging. Aan de basis van de werkwijze van STIP lag de methode IVVP (Inhoud Vastlegging Verpleegkundig /Verzorgend Proces). Die had onder meer als onderdelen: risicosignalering, mantelzorg en nazorg. Dierick: 'We legden die methode over het concept en dat gaf, met wat aanpassingen onder meer op het gebied van gesprekstechnieken, voorlopig afdoende antwoord op vragen die opkwamen over inhoud en organisatie. Welke rol heeft de wijkzuster precies? Vraaggestuurd werken, wat is dat nou eigenlijk?' Er werd een tweekoppige projectgroep opgericht die het wijkzusterproject Surplus moest binnen loodsen. Van Dorst, inmiddels vertrokken bij Surplus, was verantwoordelijk voor de zorginhoud, Dierick voor de rest.

Surplus

Surplus is een regionale organisatie voor welzijn, zorg, kinderopvang, comfort en wonen in West- en Midden-Brabant. Onder Surplus valt een groot aantal dochterstichtingen. Bij Surplus werken ruim 2800 medewerkers en 1500 vrijwilligers. Ze zijn actief voor bijna 1 miljoen inwoners in West - en Midden-Brabant. Vanaf 1 januari 2011 maakt Zorgburo Stip onderdeel uit van de Surplusorganisatie. Zorgburo Stip en Surplus hebben in samenwerking en in samenspraak met de Regionale Kruisvereniging West Brabant de projecten voor de wijkzuster opgezet. In februari 2010 is een start gemaakt in Fijnaart en de wijk Gageldonk-West in Bergen op Zoom, daarna zijn er in verschillende dorpen en wijken nieuwe pilots gestart. Inmiddels zijn er ruim dertig wijkzusters werkzaam.
www.surplusgroep.nl

Awad: 'We begonnen bewust klein, zowel in de organisatie als in de uitvoering. Het kan ook niet anders, want je werkt ook nog in het bestaande systeem waar je niet zomaar kunt uitstappen. Maar belangrijker misschien: er is al veel onrust in de sector. Bezuinigingen, werkdruk, wijzigingen in

de Awbz, de Wmo, noem maar op. In die onzekere tijd moet je niet met een bulldozer door de winkel gaan rijden. Nee, stapje voor stapje de mensen, de organisatie, de buitenwereld, meenemen in de verandering die je voor ogen staat. Dan moet je als directie wel vanaf het begin het voorbeeld geven en vanaf de eerste minuut consequent je visie prediken en volhouden: dit willen we en daar wijken we niet van af. Anders blijven mensen grijpen naar hun oude vertrouwde werkwijze.'

Klant stuurt organisatie

In februari 2010 startten twee pilots, een in het dorp Fijnaart en een in Gageldonk West, een wijk in Bergen op Zoom. Met twee zeer ervaren wijkzusters. Van Mansum: 'Zij kennen het klappen van de zweep. Dat heb je nodig als pionier, want dat waren ze. Het project hing in het begin echt alleen aan die eerste wijkzusters.'
Maranus: 'In het begin was onze focus gericht op alleen die twee in hun proeftuin die enigszins buiten Surplus lag. Die pilots wilden we eerst doen. En na evaluatie geleidelijk de nieuwe werkwijze binnen Surplus invoeren, lerend van hun ervaringen. Want hoe meer wijkzusters, hoe meer gevolgen voor de organisatie. Het oude systeem, het handelen vanuit de organisatie, vanuit de productie, botst dan met het nieuwe, het handelen vanuit de vraag van de klant.'

> Je handelt niet meer vanuit de organisatie maar vanuit de klant. Dat botst

Maar die omslag in denken en doen is makkelijker gezegd dan gedaan, weet Van Dorst, en vraagt tijd van iedereen. 'Omdat het vooral zit in kleine dingen. Tijdens een bijeenkomst met managers stelde een van hen voor om onderling te bespreken wat vraagsturing inhoudt. Het is typisch een voorbeeld van denken vanuit de organisatie en niet vanuit de klant. Want je krijgt geen helder beeld van vraagsturing als managers het er met elkaar over hebben. Praat met die wijkzusters, ga met ze mee de wijk in, naar die klant toe. Wil je als organisatie vraaggestuurd werken, dan moet iedere medewerker bereid zijn, de wil uitstralen om samen met de klant diens vraag helder te krijgen en die dus niet voor hem of haar invullen. Want de terugkeer van de wijkzuster kan alleen een succes worden als die klant in de haarvaten van een organisatie gaat zitten. Omdat niet meer het systeem de organisatie stuurt, maar de klant,' aldus Van Dorst.

Succes intern uitventen

Bij de introductie van de plannen met de wijkzuster was er scepsis, intern en extern. Maranus: 'Er werd direct stevig geageerd door de buitenwereld. Andere thuiszorgorganisaties probeerden ons in diskrediet te brengen. Soms direct, soms indirect. Dat is niet zozeer een bedreiging, maar je kunt er wel last van hebben.'

De Kruisvereniging ving die externe aanvallen voor Surplus op. Fakkers: ‘Wij zijn de zorgvragers die het project bedacht hebben, wij pareren daarom de aanvallen van buiten. Surplus voert het concept uit en moet zich vooral alleen daar mee bezighouden. Dat is voor ons het belangrijkste. Want als het concept werkt kunnen we elke tegenwind aan.’

Staatssecretaris Jet Bussemaker wordt gekroond tot ere-wijkzuster. Rechts van haar Henk van Tilborg, voorzitter van de Kruisvereniging. Foto Zorro Producties - Jan de Groot

Maar binnen Surplus was er in het begin ook onrust en rumoer, zoals elke majeure verandering dat teweegbrengt. Er klonken reacties als: die wijkzuster gaat ons toch niet aansturen, zeker? Van Dorst: ‘Zorgaanbieders als Surplus zijn nu eenmaal hiërarchische organisaties. Bij introducties op afdelingen werd vaak gevraagd: in welke lijn zit de wijkzuster dan? Omdat men gewend is dat besluiten in lijn genomen worden. Maar de werkwijze van de wijkzuster is er een van correlatie, samenwerking in een platte organisatie. Je zult naast elkaar moeten organiseren en niet boven elkaar.’

Het projectteam was in het begin alleen maar enthousiast over de nieuwe wijkzuster. Het gaf medewerkers het idee dat hun oude manier van werken niet goed was

Dierick: ‘Het projectteam was in het begin alleen maar enthousiast over de nieuwe werkwijze en had te weinig oog voor wat medewerkers gewoon waren te doen. We stuurden memo’s rond, nieuwsbrieven, hielden presentaties op alle afdelingen. Ons enthousiasme gaf ze het idee dat wat zij deden niet goed was. Dat ontdekten we soms te laat. Er was onrust, onzekerheid. Het had er ook mee te maken dat José niet van Surplus was, maar van buiten kwam. Het is ook te lang een project van alleen José en mij geweest. Bij presentaties, zowel intern als extern, waren we altijd met z’n tweeën. Het was een kracht die ook een tegenkracht werd. Het project van de wijkzuster werd erdoor los gezien van Surplus.’

Van Mansum: ‘De start met een smalle projectgroep bleek achteraf niet handig voor het interne draagvlak. We hadden eerder een bredere lijncoalitie moeten opzetten, met ambassadeurs in alle lagen van de organisatie. De brede aanpak staat in alle managementboeken en die literatuur staat ook nog hier in de kast. Toch zijn wij gestart met die twee pilots op basis van vertrouwen in elkaar en in het concept. Niemand wist precies hoe het zou gaan uitpakken. Het is nog altijd een zoektocht. Gelukkig kregen we met de twee proefprojecten heel snel een succesverhaal in handen. Dat was belangrijk voor het draagvlak binnen Surplus. Successen moet je tot op het bot intern uitventen.’

Ja Zuster

(wat moet je vooral ***wel*** doen)

management

- Elkaar vertrouwen geven, daar begint het mee
- Het nieuwe concept van de wijkzuster consequent prediken en volhouden, anders blijven medewerkers grijpen naar hun oude werkwijze
- Ervoor zorgen dat de klant in de haarvaten van een organisatie gaat zitten, alleen dan wordt de terugkeer van de wijkzuster een succes
- Bereid zijn om samen met de klant diens vraag helder te krijgen en die dus niet voor hem of haar in te vullen
- Successen tot op het bot intern uitventen

Nee Zuster

(wat moet je vooral ***niet*** doen)

management

- Het project te lang laten implementeren door een te kleine projectgroep. Dat is slecht voor het interne draagvlak
- Alleen maar enthousiast zijn over de nieuwe wijkzuster. Het geeft medewerkers het idee dat hun (oude) manier van werken niet goed is
- Beginnen met onervaren wijkzusters

Hoofdstuk 2

- De wijkzuster keert terug -

‘Het is een zoektocht, met vallen en opstaan’

De terugkeer van de wijkzuster die vraaggestuurd werkt beroert Surplus op veel plaatsen. Niet alleen de klant wordt weer voorop gesteld, ook de professionaliteit van de verpleegkundige. ‘Ik mag mijn vak weer uitoefenen’, zegt menig wijkzuster. Hoe voer je die omslag intern uit? ‘Besteed met elkaar veel aandacht aan wat die omslag betekent voor het bestaande systeem. Omdat je het bestaande niet kan loslaten.’

Wil Trompert uit Fijnaart: ‘Toen de wijkzuster hier voor het eerst binnenkwam, stelde ze twee belangrijke vragen: wat wilt u en van wie wilt u het?’ Trompert heeft een buikwond en een stoma. Hij heeft twee keer per dag verzorging nodig. ‘Ik krijg de zorg nu zes maanden. Ik moet zeggen: ze nemen de tijd voor je, hoor. Als ze binnenkomen, maken ze eerst een praatje, drinken een kop koffie. Ze zagen toen op een gegeven moment ook dat mijn vrouw moeilijke benen had. Zij had steunkousen nodig. Het aan- en uitdoen ervan nemen ze gelijk even mee als ze hier toch voor mij zijn. Die voortvarendheid en doortastendheid vind ik fijn,’ aldus Trompert.
Ook meneer Van de Meeberg uit Willemstad is blij met de wijkzuster. ‘Ik kan me geen betere indenken. Ik heb haar 06-nummer gekregen zodat ik haar altijd kan bellen als er iets is. Het is prettig te weten dat je haar dan gelijk aan de lijn krijgt en niet een of andere receptioniste van een instelling. Ze staat echt altijd voor je klaar, ik hoef maar te piepen en ze komt. Zelfs op haar vrije dag kwam ze een keer langs om te informeren hoe het ging met me. Ik kan ook heel rustig praten met haar. Ze voelt soms dat er iets speelt bij mij waar ik niet goed over kan of wil praten. Dan gaat ze er echt even voor zitten. En krijgt ze het boven tafel. Het lijkt dan of ze door je heen kan kijken. ‘

Een van de wijkzusters is Els Meeuwisse, die de pilot in Fijnaart ‘trekt’. Eenendertig jaar geleden begon ze op dezelfde plek als wijkzuster van de oude stempel en maakte sindsdien de vele veranderingen in de thuiszorg mee. Dat het kruiswerk opging in thuiszorgorganisaties die almaar groter werden. Te groot, vond Els de laatste jaren. Efficiëntie, productie draaien, minuten schrijven, het moest allemaal. Maar tijd voor de klant was er niet meer. Toen kwamen Surplus en de Kruisvereniging die de wijkzuster terug wilden. Nou, dat wilde zij ook. ‘Ik ben de nieuwe oude wijkzuster’, zegt Meeuwisse lachend.
Het betekende voor haar werkgever Surplus wel een omslag, zowel in zijn werkwijze als in de omgang met zijn personeel en met de klant. Want je handelt niet meer vanuit de organisatie maar vanuit de klant. Maar eigenlijk, zegt haar collega Pierrette Schoon van die andere wijkzusterpilot in Bergen op Zoom, kan het niet. ‘Commerciële zorg kun je niet combineren met vraaggestuurde zorg. Want als ik mijn werk goed doe, betekent het dat er minder zorg nodig is. Maar Surplus

kan niet radicaal alles platgooien en met een schone lei opnieuw beginnen, en het huidige financieringssysteem is nu eenmaal realiteit. Surplus toont de moed en de wil om nieuwe wegen te verkennen. Het is voor iedereen een zoektocht, met vallen en opstaan.'

Als ik mijn werk als wijkzuster goed doe, betekent het dat er minder zorg nodig is

De komst van de twee wijkzusters beroerde Surplus op veel plaatsen. Hun werkwijze verschilt nogal van de gebruikelijke manier van werken. Het betekent dat Surplus niet alleen de klant weer voorop moet stellen, ook de professionaliteit van de verpleegkundige. 'Ik mag mijn vak weer uitoefenen', zegt menig wijkzuster.
Surplus werkte met aparte zorgteams voor disciplines als huishoudelijke verzorging en verpleging. De teams waren gewend en konden niet anders dan de indicatie die door het Centrum indicatiestelling zorg (CIZ) wordt afgegeven als uitgangspunt nemen voor het maken van afspraken met de klant. Een indicatie van een klant kwam meestal binnen via computer of fax en daar stond dan op hoeveel uur iemand recht heeft op zorg. Dat werd ingepland, met minimaal overleg met de klant. Een aanvraag voor hulp bij het douchen? De mouwen werden bij wijze van spreken al opgestroopt. Nu gaat de wijkzuster eerst op huisbezoek om poolshoogte te nemen. Belangrijk is dat de wijkzuster zo lang mogelijk haar zorgkoffertje dicht houdt. Meeuwisse: 'Misschien is die persoon alleen bang om te vallen onder het douchen en is een handvat in de doucheruimte als steun voldoende. Of als iemand dreigt te vereenzamen en het blijkt dat hij niet meer alleen naar de biljartclub durft. Dan kun je proberen iemand van de biljartclub in te schakelen die hem ophaalt en thuisbrengt. Erna komt pas een mogelijke zorgvraag aan bod.'
Na het huisbezoek brengt de wijkzuster dan eventuele hulp bij de planner in. Meeuwisse: 'Dat is anders organiseren dan vroeger. Voorheen schoof een nieuwe klant meestal achteraan en kwam aan de beurt als er ruimte was. Toen plande je vanuit efficiency, vanuit het systeem, nu vanuit de vraag van de klant. Het betekent onder meer dat je rekening houdt met op welk moment de klant het liefste zorg wil en door zo weinig mogelijk verschillende mensen. Dat is heel anders plannen dan een zo technisch efficiënt mogelijk routeschema maken voor een aantal indicaties. De vraag van de klant is een veel grotere factor in de planning geworden. Tegelijkertijd moet ook de efficiency op niveau blijven. Dat is dan vaak schipperen tussen twee werelden.'

De wijkzuster kijkt ook wie in het team de geëigende persoon is om in de gaten te houden dat de zorg loopt zoals is afgesproken met de klant. Dat kan dus best iemand van niveau twee zijn omdat die al heel lang bij dat gezin en de klant ook met haar vertrouwd is. Meeuwisse: 'Het kan gebeuren dat ze dan op haar niveau handelingen moet verrichten die nieuw voor haar

Eerst plande je vanuit efficiency, vanuit het systeem, nu vanuit de vraag van de klant

zijn. Of breder moet leren kijken, doorvragen om er achter te komen wat er eventueel nog meer speelt bij de klant. Dan geef ik training on the job. De teamleden vinden dat geweldig, hun werk is complexer geworden, ze mogen meer doen. Ik ga ook wekelijks langs bij teamleden als ze aan het werk zijn. Meekijken, vinger aan de pols houden, zijn we op de juiste weg, doen we het goed volgens de klant? Maar daarvoor moet je van je werkgever wel de kans krijgen. Je moet de ruimte, tijd en het vertrouwen hebben om je functie waar te kunnen maken, het netwerk op te kunnen bouwen en te onderhouden. Als je echter de hete adem van je baas voelt dat je de productienorm moet halen, nee, dat gaat niet samen met het concept van dit wijkzusterproject.'

Organisatie is ondersteunend

Die bazen van haar vinden ook dat ze gelijk heeft, maar vinden het wel lastig. Lid van de Raad van Bestuur Anthonie Maranus: 'Omdat we allemaal gewend zijn in productie te denken, vanuit het aanbod: we moeten groeien.' Het geldt eigenlijk voor iedereen binnen Surplus. Want door de organisatie heen moet er anders gewerkt worden, van de afdeling opleidingen tot aan personeelszaken en klantenservice, van manager en teamleider tot verzorgende. Maranus: 'Je moet als organisatie ook weer leren de kunde van de professional voorop te stellen.'
Toch is er geen andere weg, stelt zijn collega in het bestuur Anton Van Mansum: 'Als je het concept van de wijkzuster serieus meent, moet de vraag, die klant, in alles wat je doet het vertrekpunt zijn. Wat wil de klant en wat betekent dat voor het team, de organisatie om die vraag te beantwoorden? De organisatie is ondersteunend en niet meer leidend. We horen dan wel waar het gaat piepen en knarsen. En zoeken dan een oplossing. Dat is makkelijker gezegd dan gedaan. Want je wilt als bestuurder het liefste eenduidigheid hebben, dat bestuurt makkelijker. Dat streven moet je loslaten en dat is moeilijk. De vraag is vervolgens:

De vraag, de klant, moet in alles wat je doet het vertrekpunt zijn. De organisatie is ondersteunend en niet meer leidend

welke ruimte geef je als organisatie om die klant en die wijkzuster leidend te laten zijn? Je ontkomt niet aan een kader, want je ontkomt niet aan verantwoording. Dat kader is die visie, het concept van de wijkzuster. Ik wil nu nog maar drie zaken weten. Zijn de klanten tevreden, zijn

de medewerkers tevreden en draaien we financieel gezond? Eerder wilde ik bij wijze van spreken een dashboard voor me hebben, met alle mogelijke standen overzichtelijk bij elkaar. Wat is de deskundigheidsmix in het team, hoeveel uren draaien ze, wie doet wat, het liefste per minuut, hoeveel klanten zijn er, enzovoort. De keuze waar je als organisatie voor staat is: stuur je op het systeem of visie, op productie of klant, op wantrouwen of vertrouwen? Het is eigenlijk geen vraag, je kunt die wijkzuster niet anders laten werken dan vanuit een visie, vanuit vertrouwen. Omdat het werk van de wijkzuster daar om vraagt. Het gaat weer om mensen, niet om cijfers.'

Het neemt niet weg dat menigeen binnen Surplus worstelt met die cijfers. Het wijkzusterproject gaf beroering bij leidinggevenden, teamleiders. Er waren immers productiedoelen afgesproken in de begroting? Nu waren ze bang die omzet niet te halen. Oud-voorzitter van de Raad van Bestuur Bakir Awad: 'Dat kun je maar op een manier oplossen, door erover te praten, er veel over te praten. Iedereen zit in zijn eigen werkprocessen conform de eisen. Hoe krijg je ze om? Door volharding, door ze te laten zien, te laten begrijpen dat 'de wijkzuster' geen politieke manoeuvre tot bezuinigen is, maar een verandering van houding. Iedereen, daar ben ik van overtuigd, voelde dat ze vervreemd waren van hun klanten. Er is dus wel degelijk een intrinsieke motivatie, je moet appelleren aan dat gevoel. Daarvoor heb je op alle afdelingen binnen je organisatie ambassadeurs nodig, medewerkers die het project verder kneden en wijkzusters hun ervaringen laten vertellen. Want iedereen moet gaan inzien dat die wijkzuster een andere meerwaarde heeft. Dat je betere en efficiëntere hulp kunt organiseren voor je klanten, breder ook dan alleen Awbz maar ook welzijn, mantelzorg, vrijwilligerswerk.'

Lokale invulling team

Sommige teamleiders worstelden niet alleen met cijfers. Projectleider Cecile Dierick: 'Je kunt nog zo goed de ideeën communiceren, in het nieuwe concept stuurt de wijkzuster in het team de zorg aan, dat deed eerst de teamleider. Het is zoeken naar de balans tussen twee kapiteins op een schip. De wijkzuster en de teamleider zullen samen de zorg rond moeten maken.'
Teamleider Petra Schets vond de balans, ook in haar team. 'Het is belangrijk de wijkzuster te brengen als iemand die onderdeel is van het team, die een verbreding van het werk geeft, en van wie ze ook veel kunnen leren. Want door de wijkzuster neemt de complexiteit van de zorgvraag toe.' Hoewel ze wel aangeeft dat het handiger is als een wijkzuster van buiten komt en niet uit het team zelf gerekruteerd wordt. 'Er is al een zodanig gebrek aan personeel, dan heb je toch de neiging die wijkzuster in te zetten voor de gewone routes en niet voor wijkzustertaken,' aldus Schets.
Wat heeft zij als team nodig van haar organisatie om het concept goed neer te zetten? Schets: 'Ruimte. Het concept mag er dan wel liggen, je moet wel ruimte hebben om het lokaal in te vullen. Wat voor Zundert geldt, gaat niet op in Moerdijk.'
Elk team is anders zoals elke klant anders is. Dat is ook een kanteling in een organisatie, aldus Dierick. 'Er is geen blauwdruk meer. De ene wijk vraagt een team van acht mensen, een andere

kern twaalf mensen, met een heel andere samenstelling misschien.' Teamleider Anita Bravenboer uit Zundert. 'In het concept staat dat het spreekuur van de wijkzuster belangrijk is. Op sommige plekken werkt een dergelijk spreekuur niet en is het niet nodig. Je moet ook op dit terrein inspelen op de vraag van de klant. Is er geen vraag naar, dan geen spreekuur. Die keuzevrijheid moet je als team hebben.'

Er is geen blauwdruk meer. Dat is een kanteling in een organisatie

Voormalig projectleider José van Dorst: 'Omdat de teams onderling verschillen in ontwikkeling, en klanten overal en telkens anders zijn, is het belangrijk om met regelmaat de thermometer te gebruiken. Hoe staat de wijk ervoor, het team, de wijkzuster? Wat is er nodig? Die drie niveaus moet je steeds temperaturen.'

Flexibele werkhouding nodig

Teamleider Annelies Ottevanger uit Etten-Leur vindt het belangrijk dat de wijkzuster en haar teamleden flexibel zijn, volgens haar een voorwaarde voor succes. Ottevanger: 'Want wat is er nodig om draagvlak te krijgen in de wijk? Ervoor zorgen dat je als wijkzuster echt iets kan betekenen. Als een wijkagent jouw hulp inroept, dan moet je er zijn. En niet: nu even niet, of morgen of overmorgen. Als een huisarts vraagt om vandaag nog bij iemand te gaan kijken, dan doe je dat. En altijd terugkoppelen. Mensen moeten op je kunnen vertrouwen. Zonder dat vertrouwen red je het niet als wijkzuster.'

Anita Bravenboer, teamleider in Zundert: 'Het vraaggestuurd werken kan de werkdruk voor het team op andere momenten van de dag leggen. Dat vraagt flexibiliteit van werknemers. Werd voorheen een klant ergens tussen 8 en 12 uur geholpen, als een klant nu aangeeft dat hij graag om half acht al hulp wil, dan zouden wij daar op moeten kunnen inspelen. Dat is een flexibiliteit die eerder niet van de medewerkers werd gevraagd. Als je dat als teamlid niet kunt leveren, is het aan mij om die persoon te motiveren om toch anders te gaan denken en doen.'

Die flexibele werktijden waren ook iets waar de afdeling P&O tegenaan liep. Personeelsadviseur Jolande Knuistingh Neven: 'Medewerkers uit de teams kwamen verontrust naar ons toe met de vraag of het zo maar kon, die flexibele werktijden. In de cao bleek een en ander te staan over bereikbaarheid en flexibiliteit en het paste allemaal maar net in die regelingen. Daar loop je dan vanzelf tegenaan, want eerst hadden wij geen weet dat dat zou gaan spelen. We waren namelijk als afdeling P&O niet vanaf het begin betrokken bij het project. Op een gegeven moment werden we aangehaakt omdat er een functiebeschrijving moest komen voor een personeelsadvertentie. Toen wreekte het zich dat we niet eerder betrokken waren, want we wisten eigenlijk niet waarover het ging, wat de functie wijkzuster precies inhield. Die eerste advertentie was dan ook onvoldoende en werkte niet. Er moest een tweede komen. Inmiddels wisten we uit de ervaringen van de eerste wijkzusters beter wat vraaggestuurd werken inhield en wat er verwacht wordt van een wijkzuster. Het maakte het zoeken en screenen van de geschikte mensen makke-lijker. Want in het begin zaten we er wel eens naast. Liep een aanvankelijk geschikte kandidaat toch vast in het werk, omdat ze uit een beheersmatige werkomgeving kwam.'

Vraaggestuurd werken vraagt flexibiliteit van werknemers

Van Mansum: 'We hebben in het begin onderschat hoe en waar het wijkzusterproject in de organisatie zijn weerslag op heeft. De wijkzuster is praktisch en denkt vanuit de klant. Er is bijvoorbeeld wondverzorging nodig, dan redeneert de wijkzuster: 'dat teamlid komt het meeste bij die klant over de vloer, als ik haar instrueer op wondverzorging, dan kan zij het doen en dat vindt de klant toch het fijnste'. Natuurlijk houdt de wijkzuster haar teamlid goed in de gaten. En zorgen we dat

we werken binnen de formele eisen. We kunnen ze niet allemaal eerst een opleiding laten volgen, dan kunnen we namelijk dit concept niet uitproberen, nee, dat doen we gaandeweg. Daar was Opleidingen het niet mee eens in het begin. Die verzette zich: medewerkers doen werk waarvoor ze nog niet officieel gekwalificeerd zijn, daar nemen wij geen verantwoordelijkheid voor. Laten we dan de grenzen van het beroepsprofiel los? Niet het geval, maar hoe kunnen we binnen het beroepsprofiel op de werkplek opleiden zodat je klantgerichtheid en deze kaders verbindt. Formele eisen veranderen niet, maar hoe je ermee omgaat vanuit klantgerichtheid is anders dan puur vanuit de organisatie geredeneerd. Hoe los je dat op? Praten, praten en nog een praten. Over het concept, over de wijkzuster. Nu is Opleidingen meegaand en enthousiast.'

Valkuil voor iedereen

Maar het oude spoor, het bestaande financieringssysteem blijft een hardnekkig fenomeen, zo blijkt uit de omgang met de AIV-uren. Dat zijn uren vanuit de Awbz voor niet geïndiceerde zorg, ingezet voor Advies, Instructie en Voorlichting. Die kunnen sinds vorig jaar worden gebruikt als overbruggingsfinanciering voor de wijkzuster. Maranus: 'Dan zie je leidinggevenden toch weer snel in het productiedenken schieten. En kregen de wijkzusters te horen dat ze vooral veel AIV-uren moesten schrijven. Het is dan even niet meer de klant en de professionaliteit van de wijkzuster die bepaalt, nee, we moeten die AIV-uren scoren. Daar zitten we als bestuurders dan bovenop om te corrigeren, leggen het doel van de wijkzuster opnieuw uit.' Dat die omslag in denken en doen lastig is, weet iedereen, want bijkans iedereen stapt bij tijd en wijle in die valkuil.
Ook in de communicatie was het even wennen, zegt communicatieadviseur Esther de Schrijver: 'Er hoefde geen nieuw merk noch een nieuwe naam neergezet te worden. Iedereen kent het begrip wijkzuster, of heeft er op z'n minst een voorstelling bij. Maar waar we nu op letten is dat we bij al onze communicatie-uitingen de klant centraal stellen, dus voor op een brochure over het wijkzusterproject komt een foto van een klant, want uiteindelijk gaat het om hem en niet om de zuster.'

Omslag voor wijkzusters

De wijkzusters zelf vinden die omslag ook wel eens moeilijk. Van Dorst: 'Je merkt dat sommigen moeite hebben hun oude werkhouding los te laten. Hun productgerichtheid. Alleen dat doen waar een indicatie voor staat. Terwijl ze nu hun vak weer helemaal mogen uitoefenen. Samen met de klant de vraag of het probleem helder krijgen, kijken waar knelpunten zitten en wat de eventuele gevolgen kunnen zijn en die proberen te voorkomen. Voor dat preventieve stuk hebben ze dus geen indicatie. Je ziet sommigen wel eens terugvallen in oude oplossingen: plat gezegd productie draaien, symptoombestrijding. Uit die werkhouding moeten ze zich dan losweken.'
'Een van de eerste vragen die een nieuwe wijkzuster stelde was: als ik de wond van een klant verzorg, mag ik dan ook met hem praten over waarom het zo'n puinhoop is in zijn huis? Eerder zag ze die zooi ook, maar ze deed er niks mee. Hoewel ze het wel moeilijk vond om zo weg te gaan. Maar ze ging wel. Omdat de werktijd buiten de strakke indicatie niet bekostigd wordt. Het

is hun gewoontegedrag van protocollering: dit is mijn opdracht, die voer ik uit en dat is het dan. Als je er met hen over praat, komt die onmacht die ze altijd van binnen hebben gevoeld boven tafel. Dat is niet leuk. Ze hebben het vak onbewust bekwaam in hun vingers, ze moeten nu weer bewust bekwaam worden.'

Sommige wijkzusters hebben het vak onbewust bekwaam in hun vingers, ze moeten nu weer bewust bekwaam worden

Van Dorst schrok op een gegeven moment van hoe het systeem van standaarden en protocollen mensen blind kan maken voor hun vak. Van Dorst: 'Er werd mij gevraagd om een hondenprotocol. Een wondenprotocol, bedoel je, zei ik. Nee, een hondenprotocol. Het bleek dat deze teamleden in een dorp bij hun huisbezoeken veel last hadden van honden. Dat vonden ze eng. Ze konden toen niet bedenken het op te lossen met even een praatje te maken met hun baasjes. Nee, de organisatie zou wel iets voor hen bedenken. Een richtlijn hoe te handelen bij honden over de werkvloer, zodat ze hun werk weer naar behoren konden doen.'
Om de vinger aan de pols te houden en lacunes in hun kennis en vaardigheden te ontdekken, houdt de afdeling Opleidingen nu een nulmeting onder alle wijkzusters. Angela van Dongen: 'We willen weten waar onze wijkzusters staan. Het is een assessment, eerst schriftelijk, erna mondeling. Uit die twee testen komt dan een analyse met aanwezige en niet aanwezige competenties.'

Kruisvereniging kritische partner

Dat is mooi, zegt Henk van Tilborg, voorzitter van de Kruisvereniging, maar het is toch ook een voorbeeld van aanbodgericht denken, vanuit de organisatie. Van Tilborg: 'Waarom lopen ze niet mee met die wijkzuster om met eigen ogen te zien waar hun hiaten in competenties liggen? Als opleider kijk je met een andere bril naar de wijkzuster in actie. Hoe weten zij dat de zelfreflectie van de wijkzuster in dat assessment voldoende is? De wijkzuster stuurt toch ook haar teamleden bij op de werkvloer?'
'De Kruisvereniging trekt onze organisatie continu terug naar de klant', zegt Van Mansum. Ze spreken elkaar regelmatig, evalueren in goede harmonie hoe het gaat en daarbij worden regelmatig kritische noten gekraakt. 'De Kruisvereniging houdt ons op het rechte pad als we dreigen af te dwalen, wat niet verwonderlijk is met een organisatie die voor het grootse deel nog in het oude systeem werkt.' Niet alleen met deze kritische houding zet de Kruisvereniging zich actief in om het concept van de wijkzuster te waarborgen voor de toekomst. Ook verricht ze veel "veldwerk" onder alle betrokken partijen zoals zorgverzekeraars, het ministerie van VWS, ZonMw, ziekenhuizen, wethouders, thuiszorgaanbieders, onderwijs. Van Tilborg: 'Om ze mee te laten doen om de wijkzuster terug te brengen. Regelmatig doen wij dat door misstanden aan te kaarten die

het werk van de wijkzuster tegenwerken. We spraken bijvoorbeeld bestuurders van ziekenhuizen over de nazorg na een opname in het ziekenhuis. Ook voert de Kruisvereniging gesprekken met diverse opleidingsinstituten om van het standaard opleidingsaanbod over te gaan naar een vraaggestuurde werkwijze in het onderwijs. Want een geschikte opleiding voor de wijkzuster is er nog niet. Eigenlijk, zegt penningmeester Frans Fakkers van de Kruisvereniging, legt de wijkzuster met haar training on the job de basis voor een totaal nieuwe aanpak van de onderwijsopleiding. 'Het is de terugkeer van de meester/gezel variant.'

Continue scholing wijkzuster

De scholing van deze wijkzuster is in ieder geval anders, want uitgaand van de klant, licht Angela van Dongen van de afdeling Opleidingen toe. Voorheen ging het onderwijs uit van het medisch model: diagnose en indicatie. De wijkzuster nu krijgt van Surplus een tweedaagse basisscholing om aan de slag te kunnen, op basisniveau. Verder is het een continue scholing. Van Dongen: 'Je kunt niet volstaan met twee cursusdagen en een terugkoppeling over een half jaar. Het werk van de wijkzuster vraagt andere tools, extra competenties in communiceren, diagnosticeren. Hoe krijg je een klant zo ver dat hij zijn eigen hulpvraag kan benoemen? Er komen meldingen van huisartsen, buren, familie, zie dan maar binnen te komen bij een zorgmijder. De essentie ligt juist niet in scholing maar in continue borging. De grote valkuil is om alleen maar die afgepaste scholing te doen, maar dan vallen mensen sneller terug in hun oude werkwijze.'

> De essentie van de opleiding ligt niet in scholing maar in continue borging

Daarom zijn er ook intervisiebijeenkomsten. Om elkaar te ondersteunen en ervaringen uit te wisselen komen alle wijkzusters om de drie weken bij elkaar. Door het kritisch bespreken van elkaars handelen als wijkzuster verbeteren ze hun deskundigheid. En daarmee de kwaliteit van leven van hun klanten. Ook worden ze begeleid door een coach die regelmatig hun dossiers met ze doorneemt: doe je wat je moet doen als wijkzuster?

Klantenservice is onafhankelijk

Wie een wijkzuster wil, kan ook de wijkzustertelefoon bellen. Die lijn komt binnen bij Surplus, op de afdeling Klantenservice, en wordt opgenomen als de wijkzustertelefoon van de Kruisvereniging. Francien van Loenhout, hoofd Klantenservice: 'Het is een neutrale ingang. We stellen de beller heel kort een paar vragen om een eerste schifting aan te brengen voor de wijkzuster. Heeft iemand alleen maar oogdruppels nodig of is er meer? De wijkzuster is voor velen laagdrem-

Daarom zijn er ook intervisiebijeenkomsten. Om elkaar te ondersteunen en ervaringen uit te wisselen komen alle wijkzusters om de drie weken bij elkaar. tekening Eric Elich

pelig, die uitstraling willen we behouden en daarom stellen we slechts heel kort wat vragen. Met een flinke vragenlijst creëer je juist afstand, dat willen we voorkomen.'

Is het een andere manier van omgaan met je klanten? Van Loenhout: 'Nee. Voorheen was er gewoon een rechte lijn, één weg. De zorgvraag ging rechtstreeks naar het zorgteam. Nu hebben we twee klantenstromen, via de wijkzustertelefoon en via Surplus. Die klant kan vice versa naar allebei worden toegeleid. De onafhankelijkheid van de wijkzuster, los van welke zorgaanbieder dan ook, die rol vervullen de telefonistes van Surplus prima. De angst dat het niet zo is, is meer een discussie voor bestuurders.'

Klantenservice heeft regelmatig overleg met de wijkzusters. Van Loenhout: 'Want toen er meer en meer wijkzusters kwamen, verloren we eigenlijk met elkaar het contact. Allebei vinden we het belangrijk om ervaringen uit te wisselen en te evalueren. Welke klanten die doorgestuurd zijn waren onnodig? Of als je dit of dat hoort, stuur hem of haar dan juist wel door naar de wijkzuster.'

Hoofdstuk 2

- De wijkzuster keert terug -

Werken in spagaat

Maranus: ‘Als we nu opnieuw zouden moeten beginnen, zou ik die eerste fase meer in kaart brengen. Waar in de organisatie gaat het concept van de wijkzuster allemaal effect op krijgen? Door het succes van het project en daarmee de groei, is dat stuk ons overkomen en hebben we er ook achteraan gerend. En afdelingen soms te laat erbij betrokken. Tegelijkertijd zeg ik: als die snelheid vanzelf ontstaat, kun je ook niet stoppen. Het heeft zijn eigen kracht, als je dan op de rem gaat staan verlies je de dynamiek en weet je niet of het terugkomt.
Andere organisaties die voor eenzelfde omslag staan zou ik daarom het volgende willen adviseren. Besteed met elkaar veel aandacht aan wat die omslag nu betekent voor het bestaande systeem, omdat je het bestaande niet los kan laten. Dat is die spagaat. Als een wijkzuster vertelt dat ze voor een eerste consult met iemand op vijf verschillende plaatsen gegevens moet invullen, dan gaat er iets niet goed. We zijn nu dan ook een project gestart om die administratieve lastendruk terug te brengen. Wat is er nodig aan registratie om die professional zijn werk te kunnen laten doen, wat is er nodig om als organisatie je te kunnen verantwoorden naar je financier, daar moeten we het bij houden. Ook dat vraagt om een cultuuromslag. Er wordt te gemakkelijk om allerhande informatie gevraagd; oh die vraag kunnen we ook nog wel meenemen. Daar heb je als bestuur, als management een taak in. We moeten ons bij alles afvragen: dient dit nu echt de klant? Veertig procent van de bureaucratie in de zorg veroorzaken de organisaties namelijk zelf.’

Wat kost de wijkzuster?

In 2010 is in februari gestart met twee wijkzusters. In juni 2010 kwam er een wijkzuster bij in Hoeven/Bosschenhoofd. De niet-declarabele activiteiten per wijkzuster werden geschat op € 30.000,= per wijkzuster (minimaal contract van 24 uur per week) per jaar. Die voor de beide projectleiders op € 50.000.
In de praktijk was er een groot verschil in wijken en kernen. In Gageldonk-West bleek de wijkzuster 80% van haar tijd niet declarabel te werken. In Fijnaart was dat 40%. Het gemiddelde van € 30.000 per jaar bleek een reële schatting.
Er waren verder extra kosten voor PR, zoals het ontwikkelen van een folder en een brochure en het geven van presentaties. Voor extra opleiding van wijkzusters en betrokken medewerkers en voor intercollegiale toetsing kwamen de kosten ook volledig voor rekening van Surplus.

Een schatting van de extra kosten voor Surplus in 2010:
€ 125.000 personeelskosten (drie wijkzusters en twee projectleiders voor niet-declarabele activiteiten)
€ 10.000 voor pr
€ 5.000 voor opleiding
Totaal € 140.000, waarvan de Regionale Kruisvereniging er € 60.000 voor haar rekening nam

Hoofdstuk 2

- De wijkzuster keert terug -

In 2011 groeide op dringend verzoek van de leden van de Kruisvereniging het aantal wijkzusters heel snel tot 20 wijkzusters aan het einde van het jaar.

De geschatte extra personele kosten zijn (niet alle wijkzusters startten op 1 januari):
€ 50.000 voor de projectleiders en € 350.000 voor de wijkzusters
€ 10.000 voor extra scholing
€ 3.500 pr kosten
€ 10.000 werving- en selectiekosten
€ 10.000 aan extra activiteiten als het organiseren van een klankbordgroep en bijeenkomsten met medewerkers
Totale extra kosten voor 2011 € 450.000. Ongeveer de helft hiervan kreeg Surplus gedekt door de bijdrage van € 60.000 van de Kruisvereniging en via andere fondsen als het ZonMw- programma *Zichtbare schakel. De wijkverpleegkundige voor een gezonde buurt*

September 2012 is het aantal wijkzusters dat in dienst is bij Surplus uitgegroeid tot 26 en einde dit jaar zullen het er 30 zijn. De bijdrage uit de eigen middelen van de Kruisvereniging aan personele kosten is gestopt. In 2012 kreeg Surplus wel opnieuw een substantieel bedrag van de subsidie die de Kruisvereniging ontvangt vanuit het ZonMw- programma Zichtbare schakel. Voor het eerst heeft Surplus in 2012 ook AIV-uren kunnen declareren bij het zorgkantoor voor de inzet van de wijkzusters. Verder heeft de herinrichting van de zorgteams rondom de wijkzuster en het slim inzetten van de medewerkers uit die teams (nivo 2 t/m 5) door de wijkzusters geleid tot minder kosten. Ook het werken vanuit vraagsturing en ondersteunen van de eigen kracht van burgers en hun netwerk heeft de kosten gedrukt. Dat bleek uit twee onderzoeken van BMC (zie hoofdstuk 3). Het lijkt erop dat in 2012 tegenover de extra kosten van Surplus voldoende dekking staat.

Ja Zuster

(wat moet je vooral ***wel*** doen)

management

- Alle afdelingen vanaf het begin betrekken bij het project
- In de organisatie veel aandacht besteden aan wat de omslag betekent voor het bestaande systeem, omdat je het bestaande niet los kan laten
- De klant maar ook de professionaliteit van de wijkzuster voorop stellen
- De organisatie ondersteunend laten zijn
- Op alle afdelingen ambassadeurs (medewerkers die de omslag stimuleren) aanstellen
- Laten zien dat 'de wijkzuster' een verandering van houding is en geen bezuiniging
- Denken aan mensen in plaats van cijfers
- Bij alles afvragen: dient dit nu echt de klant?
- De wijkzuster vertrouwen, ruimte en tijd geven om haar werk te kunnen doen
- Het concept van de wijkzuster lokaal laten invullen, elke wijk is anders
- De vinger aan de pols van de wijk houden, het team en de wijkzuster. Is er iets anders nodig?
- In communicatie de klant centraal stellen

wijkzuster (team)

- Met elkaar veel aandacht besteden aan wat die omslag nu betekent voor het bestaande systeem, omdat je het bestaande niet los kan laten
- Flexibel werken
- Zo lang mogelijk het zorgkoffertje dicht houden
- Plannen vanuit de vraag van de klant
- De vinger aan de pols van het team houden. Doen we het goed volgens de klant?
- De wijkzuster introduceren als onderdeel van het team
- Vertrouwen kweken in de wijk (klanten, het netwerk) anders red je het niet als zuster
- Regelmatig intervisiebijeenkomsten houden

Nee Zuster

(wat moet je vooral ***niet*** doen)

management

- Denken vanuit de organisatie
- De organisatie leidend laten zijn
- Sturen op het systeem
- Sturen op wantrouwen (verantwoording)
- Productienormen opleggen aan de wijkzuster, ook niet impliciet
- Plannen vanuit efficiency
- Aanbod scholing wijkzuster beperken tot alleen de opleiding

wijkzuster (team)

- Terugvallen in oude werkwijze vanuit het aanbod
- Plannen vanuit efficiency
- De wijkzuster introduceren als leidinggevende boven het team
- Als de wijk (klant, netwerk) hulp inroept niet flexibel zijn

Hoofdstuk 3

- De wijkzuster blijft -

‘Het kost bloed, zweet, tranen en geld, maar dan heb je ook wat’

Hoe zorg je er voor dat de wijkzuster blijft? Het is belangrijk om als organisatie als een bok op de haverkist te blijven zitten. Continu de kwaliteit in de gaten houden, en de klant. ’Want elke organisatie heeft de neiging een project als de wijkzuster op den duur naar binnen te trekken als een product en niet meer te zien als middel voor vraagsturing. Met het gevaar dat je toch weer meer vanuit de organisatie dan vanuit de klant gaat denken.’

‘Wij hebben maar één focus: de terugkeer van de wijkzuster. En scherp in de gaten houden dat het goed gebeurt.’ Penningmeester Frans Fakkers van de Kruisvereniging laat er geen misverstanden over bestaan. De Kruisvereniging wil het concept van de wijkzuster tot een blijvend succes maken. Het is dan ook zaak om de functie en haar kwaliteit en onafhankelijkheid te borgen. Dat wil zorgorganisatie Surplus ook. Projectleider Cecile Dierick: ‘Het kost bloed, zweet, tranen en geld, maar dan heb je ook wat in handen. Het levert uiteindelijk tevreden klanten en tevreden medewerkers op. Die tevredenheid is onze focus.’
Anthonie Maranus, lid van de Raad van Bestuur van Surplus weet ook dat zijn organisatie er nog niet is. ‘De dialoog met de Kruisvereniging duurt voort, maar is wel koersvast: de stip aan de horizon is het concept van de wijkzuster. In het begin richtten we ons vooral op de twee pilots in Bergen op Zoom en Fijnaart. Van daaruit zijn we gaan verbreden naar zo’n dertig wijkzusters. Maar hoe kunnen we nu een structureel financiële, interne en maatschappelijke borging krijgen? Want we kunnen niet meer terug. Moeten we ook niet willen.’ En na een korte stilte. ‘Willen we ook niet.’

‘De afgelopen twee jaar zijn grote stappen gezet,’ vindt Maranus. Het concept van de wijkzuster wordt nadrukkelijk gedragen door de Raad van Bestuur en de organisatie, er zijn een aantal effectieve zaken opgetuigd, zoals het projectteam, de intervisie en interne opleiding, de wijkzustertelefoon, het zorgdossier en de competenties van de wijkzusters zijn beschreven in een functieprofiel.
Om het concept en de bijbehorende waarden echt een succes te laten worden, zal Surplus zich moeten blijven ontwikkelen, zegt hij. De ontwikkeling van ‘het concept de wijkzuster’ hangt nu nog te veel aan het projectteam. Maranus: ‘Maar er worden steeds meer medewerkers in de organisatie van Surplus bij betrokken, zowel in het management als de ondersteuning. Dat zal bijdragen aan de borging.’ Hij noemt als voorbeeld de tweedaagse met de teamleiders die er binnenkort komt. ‘Er is onder hen nog wel onduidelijkheid omdat kaders waarin zij houvast vonden veranderd zijn. Dat gaan we met elkaar nog eens goed doorharken. Zo verbreed je de coalitie en dus steeds meer kracht om aan al die knoppen richting vraagsturing te draaien. Natuurlijk zeggen wij als

bestuurders dat als de omzet tegenvalt dat die beter moet, maar hoe bereik je dat nou zonder 'de wijkzuster' geweld aan te doen? Je moet veel praten met elkaar, de wijkzusters, de teamleden, opleidingen, leidinggevenden, noem ze maar op, om zo iedere keer dieper te doorleven wat het concept nou betekent voor je organisatie.' Want hij realiseert zich dat de nieuwe vraaggestuurde cultuur waarin het vooral om mensen draait en minder om cijfers, een bestuursvisie vraagt waarin zakelijkheid (efficiëntie en effectiviteit) niet voldoende meer is.
Maranus: 'Als leidinggevende moet je misschien meer dan voorheen je medewerkers motiveren en inspireren om het gewenste doel te bereiken, om zo de ruimte te geven om vragen van klanten te kunnen beantwoorden.'
Het concept ontwikkelt zich tot nu vooral via een natuurlijke weg, net als de rol van de wijkzuster. Als er dan hakhout op de weg ligt, kom je dat vanzelf tegen. Maranus: 'Zoals de bevinding dat we wijkzusters nog meer moeten leren coachen en anderen nog meer moeten leren vanuit de klant te denken.' Of het uiteindelijk allemaal goed gebeurt en om de zaak op scherp te houden heeft de Kruisvereniging een keurmerk laten ontwikkelen. En heeft ze het effect van de invoering van 'het concept van de wijkzuster' laten onderzoeken door de bureaus BMC en PON. Het zijn manieren om de kwaliteit te monitoren, eventueel bij te sturen en te borgen, aldus de Kruisvereniging.

Keurmerk voor borging

Dat keurmerk krijgen zorgaanbieders van de Kruisvereniging als ze hun klanten 'echt vraaggestuurde zorg' geven, stelt Henk van Tilborg, voorzitter van de Kruisvereniging. 'Het geeft de zorgvrager zekerheid over de kwaliteit van de zorg. Het enige belang dat wij ermee hebben is dat er geluisterd wordt naar de stem van de zorgvrager. Toen we met onze actie 'wij willen de wijkzuster terug' begonnen riepen veel clubs: 'waar hebben jullie het over, wij hebben die wijkzuster'. Is dat ook zo? Staat de vraag van de klant echt centraal of toch het aanbod? En het keurmerk is voor de Kruisvereniging natuurlijk een instrument om de regie te voeren. Het keurmerk is voor ons een waarborg om al dan niet in zee te gaan met een zorgaanbieder. En zorgaanbieders kunnen hun wijkzuster aan het keurmerk toetsen en eventueel hun zorgaanbod verbeteren. Met het keurmerk op zak kunnen zij zich profileren dat ze echt vraaggestuurd werken.'
Het keurmerk is vorig jaar ontwikkeld samen met CIIO, dat zich richt op certificering binnen de professionele dienstverlening. Om het keurmerk te ontvangen zal een zorgorganisatie dus moeten laten zien dat ze het voorop stellen van de vraag van de klant ook daadwerkelijk

Het is belangrijk om een waakhond als de Kruisvereniging te hebben

vorm weten te geven. Zij wordt beoordeeld op criteria die door de leden van de Kruisvereniging zijn opgesteld, dus door de klanten zelf. Zij zijn het ook die de organisaties om de zoveel tijd toetsen. Daarvoor zijn ze opgeleid door CIIO. Van Tilborg: 'Je hebt een toetsingskader in handen waarmee je een zorgorganisatie die werkt met de wijkzuster handvatten kan geven. Je houdt zorgorganisaties een spiegel voor, met verbeterpunten.'
'Zonder keurmerk,' zegt Fakkers, 'is een organisatie een slager die zijn eigen vlees keurt. '

Van Mansum beaamt deze stevige woorden. 'Wij worden continu naar de klant getrokken door de Kruisvereniging. Het is belangrijk om zo'n waakhond naast je te hebben. Om het concept van de wijkzuster bij die klant te houden, want elke organisatie heeft de neiging een project als de wijkzuster op den duur naar binnen te trekken als een product en niet meer te zien als middel voor vraagsturing. Met het gevaar dat je op den duur toch weer meer vanuit de organisatie dan vanuit de klant gaat denken.'

Inmiddels heeft Surplus als eerste in het land het keurmerk ontvangen. Twee andere zorgorganisaties die werken met het concept van de Kruisvereniging, tanteLouise-Vivensis en DAT Thuiszorg, liggen nu onder het vergrootglas. Louise van Ameide, werkzaam op de afdeling kwaliteit van Surplus, vindt dat het keurmerk een prima middel is om de kwaliteit van het wijkzusterconcept te borgen. 'Een keurmerk als HKZ toetst op processen, op het systeem; het keurmerk van de Kruisvereniging toetst de menselijke maat. Het helpt je als organisatie ook om je verder te

ontwikkelen, het helpt het personeel aan bewustwording van het concept. Die onafhankelijke rol van de wijkzuster, los van welke zorgaanbieder dan ook, kun je ook alleen waar maken door het regelmatig te toetsen. Het blijkt dat marktpartijen als gemeenten die garantie van onafhankelijkheid belangrijk vinden. Het keurmerk blijft niet onopgemerkt.'

Onderzoeken creëren draagvlak

Het concept van de wijkzuster trok zelfs de aandacht van de toenmalige minister Edith Schippers en staatssecretaris Marlies Veldhuijzen van Zanten van VWS. Het NOS Journaal opende op zaterdagavond 1 oktober 2011 met Schippers die voor de camera zei enthousiast te zijn over het project van de Kruisvereniging. Want uit onderzoek was gebleken, aldus de minister, dat deze werkwijze uiterst doelmatig is en de kwaliteit van zorg verbetert. Ook in een brief van 14 oktober 2011 aan de Tweede Kamer over de noodzaak om zorg en ondersteuning in de buurt te versterken, noemen de twee bewindslieden van VWS als geslaagd voorbeeld het project 'De wijkzuster terug' van de Kruisvereniging.

José van Dorst, Cecile Dierick en Annelies Hemming zijn verantwoordelijk voor de wijkzusters van het keurmerk. Foto Zorro Producties - Jan de Groot

Het onderzoek waar de bewindslieden het over hebben is dat van onderzoeksbureau BMC. Het bureau onderzocht, eerst alleen in opdracht van de Kruisvereniging, de maatschappelijke kosten en baten van het project 'De wijkzuster terug' (*De wijkzuster terug in West-Brabant: worden we er beter van?*) Er zijn niet alleen besparingen bij instellingen en gemeenten. Ook is er een betere kwaliteit van leven van de klanten. 'De wijkzuster werkt goedkoper en beter dan de reguliere thuiszorg,' aldus Van Tilborg. De uitkomsten van het onderzoek waren zo prikkelend dat het leidde tot een landelijk vervolgonderzoek door BMC in opdracht van ZonMw (*De 'Zichtbare schakel'-wijkverpleegkundige: een hele zorg minder*). Ook daar kwam uit naar voren dat de wijkverpleegkundige goed is voor de klant en voor de portemonnee.

Een dergelijk onderzoek kan het draagvlak in de regio stimuleren en wel of geen structureel succes bepalen. Om nog meer de kwaliteit voor de klant te kunnen borgen liet de Kruisvereniging vorig jaar ook onderzoek doen naar de sociale cohesie in de wijk. Het rapport van het PON *Volg de wijkzuster. Missie van de Kruisvereniging geslaagd!* gaat in op de eerste twee wijkzusterprojecten van de Kruisvereniging in Fijnaart en in de wijk Gageldonk-West in Bergen op Zoom. Via monitoring zijn ervaringen van klanten, wijkzusters, andere zorgmedewerkers en samenwerkingspartners in kaart gebracht. Wat uiteindelijk een beeld opleverde van groeiende participatiemogelijkheden van klanten en meer sociale cohesie in de wijk.
Dat die sociale cohesie er is, ondervond wijkzuster Pierrette Schoon. Want zij heeft sinds kort de beschikking over een bankje buiten voor haar kantoor. Het initiatief kwam van de wijkagent. Tijdens de wekelijkse bespreking met de gemeente en de politie gaf Schoon aan dat ze graag een bankje wilde hebben. En dat kreeg ze dus. Een houthandel in de wijk timmerde het. Bij het maken ervan heeft de timmerman speciaal aan de ouderen gedacht. De houten zitplaats is hoger dan normaal. Daardoor is het voor bejaarde mensen makkelijker om erop te zitten, aldus Schoon. Een bloembak zou ook nog wel leuk zijn, gaf ze aan in een interview met de plaatselijke krant. Een paar weken later stond er een bloembak.

Omarm het concept, niet de wijkzuster

Martin Brouwers, beleidsmedewerker bij Surplus en actief in het lobbyen voor het wijkzusterconcept, zegt: 'Je kunt met zulke onderzoeken zorgverzekeraars, gemeenten en zorgkantoor de voordelen laten zien en ze zo overtuigen het concept te omarmen, inhoudelijk en of financieel.'

Gemeenten moeten het concept wijkzuster en niet de zorgaanbieder omarmen

Projectleider Cecile Dierick: ‘Een gemeente bijvoorbeeld heb je in eerste instantie nodig voor het draagvlak in de regio. Wat je wilt van de gemeente is: maak het ons niet onmogelijk. Meer kun je niet verwachten. Geld krijg je niet. Het is al mooi als ze bijeenkomsten organiseren met seniorenraden, ouderenbonden, Wmo-raden, de gemeenteraad waarop de Kruisvereniging met de projectgroep het concept kan komen uitleggen. Belangrijk is wel: gemeenten moeten het concept en niet de zorgaanbieder die het uitvoert omarmen. Het gaat om het concept waarin de onafhankelijke rol van de wijkzuster centraal staat. Gemeenten willen zich ook niet committeren aan een zorgaanbieder, dat geeft scheve ogen bij andere aanbieders.’

Brouwers: ‘De gemeente is uiteindelijk belangrijk om het wijkzusterwerk goed tot zijn recht te laten komen. Idealiter zou je de wijkzuster de intake moeten laten doen en de toewijzing moeten laten bepalen over de thuiszorg uit de Awbz, de Wmo, de Zorgverzekeringswet. De opdracht die de woningbouwcorporatie heeft op welzijnsgebied is dezelfde als die een welzijnsclub krijgt van de gemeente. Als iedereen die hulp gaat leveren krijg je stapeling van zorg. Die overlap kun je alleen voorkomen als er één iemand is, een regisseur die zeggenschap krijgt over al die financieringsvormen heen. Maar willen de organisaties dat?‘

Onderwijs op de schop

Van Tilborg trekt het wat breder. Hij vindt dat voor ‘de wijkzuster’ een heroriëntatie nodig is op de wijze waarop de thuiszorgorganisaties georganiseerd zijn. ‘De bestaande structuren moeten we kritisch tegen het licht houden.’ Dat gaat ook op voor het onderwijs, zegt hij. Gesprekken die de Kruisvereniging voerde met opleidingen in West-Brabant zijn gestrand omdat het onderwijs nog te veel vanuit het bestaande aanbod denkt. ‘Dat de wijkzuster een prima opleider op de werkvloer kan zijn en je daar dus het onderwijs voor alle niveaus moet centreren, is blijkbaar nog een stap te ver.’
Gelukkig is al wel het competentieprofiel van de wijkverpleegkundige in de maak bij de beroepsvereniging voor verpleegkundigen en verzorgenden V&VN, aldus Angela van Dongen van Opleidingen. ’Inhoudelijk sluit dat goed aan bij de activiteiten, kennis en vaardigheden van de wijkzuster. Het is belangrijk dat er nu een soort meetlat komt. Profilering van de functie is belangrijk, ook richting samenwerkingspartners. Het geeft duidelijkheid over de functie en de daarbij horende verwachtingen.’

Van Mansum ziet vooral belemmeringen in de huidige financiering. ‘Geef de wijkzuster een budget waarmee ze zelf hulp kan inzetten en de ruimte heeft om haar werk goed te kunnen doen. Het betekent dat je haar het vertrouwen in haar professionaliteit teruggeeft.’ Dat zien de wijkzusters van het eerste uur Els Meeuwisse en Pierrette Schoon ook graag. Meeuwisse: ‘Dat je gewoon kunt doen wat je moet doen, zonder te hoeven nadenken welk formulier je straks weer moet invullen. Dat kost tijd, en geld. Gewoon werken, dat is wat we willen.’

Laat zorgverzekeraars meedenken aan je keukentafel

Natuurlijk blijft het concept overeind, is de overtuiging van Brouwers. ‘Maar het lukt alleen op basis van vertrouwen, tussen alle partijen. Dat vertrouwen krijg je door hen je best practices te laten zien, ze mee te laten kijken, transparant zijn over je problemen en om advies vragen. Laat een zorgverzekeraar actief meedenken aan de keukentafel. Je moet je als zorgaanbieder ook in hun wereld verplaatsen, meedenken met hun reserves over het concept. Je moet samen tot iets komen. Maar heel belangrijk is: je moet met elkaar vanuit de inhoud blijven redeneren, vanuit de klant. Dat is de kern van het concept. Dat is de intentie die je met elkaar moet hebben. Als je dat als zorgaanbieder blijft uitstralen, komt het goed met die wijkzuster. Want vanuit de inhoud kun je er namelijk geen speld tussen krijgen, die staat als een huis.’

Ja Zuster

(wat moet je vooral ***wel*** doen)

management

- In gesprek gaan met elkaar over de betekenis van het concept wijkzuster voor de organisatie, iedereen blijven motiveren en inspireren
- Regelmatig de werkwijze laten toetsen op de menselijke maat
- Een onafhankelijke waakhond als de Kruisvereniging continu laten meekijken
- Altijd en in alles vanuit de inhoud redeneren, vanuit de klant
- Samenwerkingspartners (zorgverzekeraars, zorgkantoren, gemeenten) laten meedenken aan je keukentafel
- Meedenken met, verplaatsen in samenwerkingspartners

Nee Zuster

(wat moet je vooral ***niet*** doen)

management

- Alleen sturen op alleen zakelijkheid (efficiëntie en effectiviteit)
- Een project als de wijkzuster op den duur weer gaan zien als een product en niet als middel voor vraagsturing
- Als een slager je eigen vlees keuren (laat anderen het doen, de klanten)

- Bron -

Deze publicatie is gebaseerd op interviews met medewerkers van Surplus en de Regionale Kruisvereniging West-Brabant, en met enkele van hun klanten. Ook is gebruik gemaakt van het archief van Kruisvenster, het ledenblad van de Kruisvereniging, de onderzoeksrapporten van de bureaus BMC, PON en CIIO.

Lijst geïnterviewden
Surplus
Angela van Dongen, medewerker Opleidingen
Anita Bravenboer, teamleider
Annelies Ottevanger, teamleider
Anthonie Maranus, lid Raad van Bestuur
Anton van Mansum, lid Raad van Bestuur
Bakir Awad, voormalig voorzitter Raad van Bestuur
Cecile Dierick, projectleider De wijkzuster terug
Conny Louws, projectleider Welzijn
Els Meeuwisse, wijkzuster
Esther de Schrijver, communicatieadviseur
Francien van Loenhout, hoofd klantenservice
Ingrid Nieuwstad, medewerkster wijkzustertelefoon
Jolande Knuistingh Neven, personeelsadviseur
José van Dorst, (voormalig) projectleider De wijkzuster terug
Liza Janssen, planner
Louise van Ameide, kwaliteitsmedewerker
Martin Brouwers, beleidsmedewerker
Petra Schets, teamleider
Pierrette Schoon, wijkzuster
Sanne van Etten, wijkzuster
Thijs van der Feen, projectleider De wijkzuster terug
Wouter van der Wilde, wijkbroeder

Regionale Kruisvereniging West-Brabant
Frans Fakkers, penningmeester & Henk van Tilborg, voorzitter
Willem Trompert, klant & Leen van de Meeberg, klant

Websites
www.surplusgroep.nl
ww.dekruisvereniging.nl
www.bmc.nl
www.hetpon.nl
www.ciio.nl

KRUISWERK
KEURMERK®