

‘ZONDER DE V&V IS EEN ORGANISATIE NERGENS’

door
DIRK JAN VEENSTRA

programmamanager marketing & strategie ZuidOostzorg, Drachten

ZuidOostZorg besloot ruim tien jaar geleden de functiemix binnen de V&V-teams vorm te geven. De belangrijkste ingrediënten voor een goede mix: tijd, een goed gesprek en invloed van de zorgmedewerkers op de eigen functie.

EEN GOED FUNCTIONEREND zelforganiserend zorgteam kan een groot verschil maken. Voor het werkplezier van de zorgmedewerkers ín dat team, maar vooral in de zorg voor de cliënt. Maar hoe zorg je er voor dat zo'n team daadwerkelijk goed functioneert? En dat de rollen duidelijk zijn en iedereen maximaal tot zijn recht komt? ZuidOostZorg, een zorg- en kennisorganisatie in Friesland, besloot dik tien jaar geleden de functiemix binnen de V&V-teams vorm te geven.

Anke Huizenga is ooit begonnen als verpleegkundige. Die achtergrond helpt haar als voorzitter van de raad van bestuur van ZuidOostZorg bij het kijken naar de toegevoegde waarde van de V&V. 'Ik werk al 30 jaar in de ouderenzorg en vind het jammer dat lang niet altijd zichtbaar is wat nu eigenlijk de toegevoegde waarde is van de V&V. En dat terwijl wij in het nieuwe zorglandschap

echt een belangrijke rol hebben, met name in de transitie van de zorg naar de thuissituatie.'

Volgens Huizenga is voor deze omslag een stevige kwaliteitsverhoging nodig. Het versterken van de positie van de zorgmedewerkers is daar een belangrijk onderdeel van. 'Emancipatie. Toen ik in 2009 begon als bestuurder was daar nog geen sprake van. Familiegesprekken, die prima door verzorgenden kunnen worden gevoerd, werden door de artsen gedaan. Opleidingsboekjes stonden in een kastje waar iemand anders de sleutel van had. Daar zat enorm veel ruimte voor groei van de V&V-professionals.' Vanuit haar visie op zorg koos ZuidOostZorg ervoor integraal te gaan werken met verschillende niveaus, van 1 tot en met 7. 'Juist omdat we ons ervan bewust waren dat we het niet gingen redden met alleen niveau 3 of 4. Op ieder niveau draagt de expertise of vaardigheid van de profesio-



nal bij aan goede zorg, je moet alleen wel helder hebben wie wat gaat doen.’

Introductie hbo-vgg

Nadat ZuidOostZorg in 2010 verpleegkundig specialisten introduceerde, was het tijd voor een andere nieuwe functie: de hbo-vgg. Een verpleegkundige op hbo-niveau, gespecialiseerd in gerontologie en geriatrie. De veronderstelling was dat hbo-vgg'ers zouden zorgen voor een stevige kwaliteitsimpuls. Het bleek een ingewikkeld proces. Huizenga: ‘De hbo-vgg'ers gingen leidinggevende taken oppakken en wisten vaak niet wat hun toegevoegde waarde binnen het team was. Daardoor werd hun rol onduidelijk.’ Het werkte demotiverend: de acht hbo-vgg'ers met wie ZuidOostZorg in eerste instantie zo blij was, waren binnen twee jaar vertrokken.

Terug naar de tekentafel. Want wat moest dan wél die toegevoegde waarde zijn? ‘We kwamen tot de conclusie dat het puur om de inhoudelijke rol ging, sec op de kwaliteit van zorg gericht, niet op leidinggeven. Toen we dat helder hadden, hebben we direct hoog ingezet en een grote groep van 26 hbo-vgg'ers aangesteld.’

Samen met NHL Stenden Hogeschool gingen de nieuwe hbo-vgg'ers vanuit de CanMEDS-rollen op zoek naar het fundament van hun functie. Belangrijk: het was een proces waarbij zelf vorm en inhoud aan de rol werd gegeven. ‘We wilden niet weer de fout maken dat we *wel wisten hoe het moest*, maar zijn echt samen in een iteratief proces gaan uitproberen wat wel en niet werkt’.

Samen rollen beschrijven

Toen ZuidOostZorg vanaf 2009 de cliënt meer centraal stelde, was dat even wennen. Het betekende dat zorgmedewerkers, die het dichtst bij de cliënt zaten, invloed moesten hebben en ruimte om zelf keuzes te maken. Dat had tijd nodig. ‘Pas in 2017 konden we de stap naar zelforganiserende teams maken’, zegt Huizenga. ‘Uit de evaluatie van de pilots bleek bijvoorbeeld dat de rolverdeling binnen teams onduidelijk was. En er was te veel overlap tussen de verschillende functies in de dagelijkse praktijk. In een zelf-organiserend team is het juist nodig dat iedere professional heel helder voor de bril heeft waar hij of zij *van is*.’



Anke Huizenga

Het samen beschrijven en kaderen van de rollen bleek een intensief, maar waardevol traject, dat per rol al snel enkele maanden in beslag nam. Het belangrijkste was dat niet over, maar mét de professionals werd gesproken. Huizenga: ‘Het was geen papieren exercitie of *HR-dingetje*.

We hebben het samen met en per functieniveau (rol) uitgewerkt. Dat is een voorwaarde om zoiets goed te kunnen doen. Want waar de rol van de één eindigt, begint die van de ander. En wie kent die rol beter dan de professional zelf? Als voorbeeld noemt Huizenga de facilitair woonassistent (niveau 1). ‘Toen we vroegen waar zij eigenlijk *van waren*, waren de antwoorden vaak schoonmaken, het eten en de vloer dweilen. Terwijl uiteindelijk in gesprekken juist bleek dat zij de bewoners het beste kenden en dat de familie zich bij hen heel erg thuis voelde. Daardoor vielen hun ook dingen op die anderen niet zo snel zagen. Zij zorgden voor gezelligheid, maar ook voor veiligheid in de huiskamers. Dat was een nieuw inzicht dat hun functie gevoelsmatig veel meer waarde gaf.’

Kom los van het papier

‘Het gesprek’ is tijdens de reis van ZuidOostZorg naar zelforganisatie essentieel. ‘Met alleen functieprofielbeschrijvingen of mooie modellen kom je er niet, dat is papier. Want hoe doe je dat nu met elkaar?’, zegt Huizenga. Ook belangrijk:

‘Met alleen functieprofielbeschrijvingen of modellen kom je er niet’

het besef dat een keuze niet voor altijd is. ‘Dat geeft professionals ruimte.’

Ook de relatie tussen hbo-vgg en locatie-manager en het constante gesprek over hun verschillende rollen bleek cruciaal. Ondersteund door (externe) procesbegeleiders voerden zij een jaar lang gesprekken met elkaar. Huizenga: ‘Die gingen over inzicht, over bewustwording. Constante reflectie was de rode draad, steeds werd het gesprek aangegaan vanuit de eigen rol. Het heeft ons zóveel gebracht, dat we in 2021 de hbo-vgg gaan vragen om zulke gesprekken ook binnen de teams met collega's van niveau 1 tot en met 4 te voeren.’

Huizenga legt als bestuurder een stevige visie op tafel en jaagt graag grote dromen na. Daarbij is ze stellig in haar overtuiging dat alles uiteindelijk draait om het primaire proces. ‘Zonder de V&V ben je nergens als organisatie. Dat besef moet je durven te vertalen naar een droom waarin je met elkaar investeert.’

Een strategische koers voor een langere periode is volgens Huizenga een voor-



Berber Hommes

'Functies die elkaar raken en versterken en waardoor synergie in het team ontstaat'

waarde om te kunnen veranderen: veranderen kost tijd. '15 jaar zelfs, volgens organisatiesocioloog Edgar Schein. Dat doe je dus niet in vier of zeven jaar.'

Kwaliteitsverhoging

Goede vormgeving van de rol van de hbo-vgg is volgens Huizenga de sleutel tot een stevige kwaliteitsverhoging. 'Maar alleen als je de functie ook écht koppelt aan en integreert met het primaire proces. Daarbij hoort ook dat ze hun teams coachen en begeleiden en een actieve bijdrage leveren aan de teamontwikkeling. Je kunt de rol van de hbo-vgg dus niet als los element pakken en implementeren, je moet de functie echt inbedden.'

'We bewandelen samen een pad', zegt Berber Hommes. Zij is een van de 26 hbo-vgg'ers. Hommes was betrokken bij het ontwikkelen van de functieprofielen. Ze licht het proces toe om tot de functiemix te komen. 'Niet alles staat van tevoren vast, soms lukt iets niet. Maar we blijven steeds het gesprek aangaan en zoeken naar de gemeenschappelijke kaders die we hebben gesteld. Daardoor voorkomen we wildgroei op de verschillende locaties en verschillen tussen hbo-vgg'ers. We zoeken continu naar raakvlakken. Met het bestuur, met locatiemanagers, de teams, maar zeker ook met elkaar.'

Functieprofielen

Voor elke functie in de functiemix werd een uitgebreid profiel beschreven, samen

met de rollen die bij elke specifieke functie horen. De functieprofielen vallen als puzzelstukjes in elkaar. Hommes: 'Vanaf het begin hadden we een helder doel voor ogen: een functiemix van functies die elkaar raken en versterken en waardoor synergie in het team ontstaat.' In kleine uitklapbare BooQi's, ter grootte van een visitekaartje, werden de functieprofielen verspreid onder alle V&V-medewerkers. Elk functieprofiel kreeg een eigen kleur, samen vormen de puzzelstukjes een hart: het kloppende hart van de zorg als symbool voor de functiemix. 'De BooQi's hebben we op alle teams gebruikt als basis voor onze gesprekken', vertelt Hommes. 'Zo hebben we getoetst of alle collega's zich ook in de profielen herkenden.'

De profielen laten duidelijk zien dat verschillende functies ook verschillende rollen hebben. Zo is de fwa (niveau 1) een 'kei in het runnen van het huishouden' en de helpende (niveau 2) 'verleent de basiszorg aan de cliënt'. Het onderscheid tussen de verzorgende ig (niveau 3) en de mbo-verpleegkundige (niveau 4) zit hem vooral in de complexiteit van de zorgsituaties. Beiden richten zich op de coördinatie van zorg, maar de mbo-verpleegkundige neemt de meer complexe zorg voor haar rekening.

Ondersteunen

Haar eigen profiel als hbo-vgg vat Hommes als volgt samen: 'Onze kracht ligt

bij het aanjagen, hoeden en bewaken van het primaire zorgproces. Vanuit een duidelijke zorgvisie ondersteunen we de collega's in de teams bij het leveren van goede kwaliteit van zorg.' Volgens Hommes hebben de hbo-vgg'ers daardoor veel invloed op het primaire proces en mag verwacht worden dat zij de nieuwste wetenschappelijke inzichten en kennis toepassen. Ze hebben ieder een eigen zorgportefeuille, waarbij ze kennis delen met elkaar en met andere V&V-collega's. 'Het leuke is dat ook de andere collega's in het team steeds nieuwsgieriger worden, omdat ze merken dat het hen helpt om zelfstandiger te worden in hun functie. Daar koersen we uiteindelijk ook op.'

Klinisch redeneren en adviseren is volgens Hommes corebusiness voor de hbo-vgg. 'We werken nauw samen met de verpleegkundig specialist, om juist naar de teams toe de brug te slaan tussen het medisch domein en het verpleegkundig domein.' Daarbij is het geven van advies en het signaleren van knel- of verbeterpunten een essentiële rol van de functie. 'We hebben geen kantoorfunctie, maar een centrale en coachende rol. Als je alleen maar achter de computer zit kun je deze rol niet uitoefenen.'

De autonomie die ze als hbo-vgg geniet, noemt Hommes een van de belangrijkste zaken in haar functie. 'We hebben echt een heldere rol en positie en worden serieus genomen. Door de teams, maar ook door de managers en raad van bestuur die we gevraagd en ongevraagd advies geven. Dat maakt de functie zo ontzettend interessant: dat je enerzijds een rol hebt binnen het geheel van de organisatie, maar dat je vooral ook praktisch bijdraagt aan het verhogen van de ervaren kwaliteit van zorg. Daar gaat het uiteindelijk allemaal om.' 🍀