

Voormalig bestuurder Pieter de Kroon van Vanboeien-groep:

‘Regie-op-locatie werkt in de zorg en erbuiten’

Bewoners en medewerkers van een zorginstelling die zelf met de bank gaan praten, én een uitweg vinden uit de impasse die is ontstaan door veranderingen binnen de organisatie. Het is maar één voorbeeld van de onverwachte successen die Regie-op-Locatie (ROL) kan hebben. ‘Als je medewerkers en cliënten verantwoordelijkheid geeft, is heel veel mogelijk’, zegt Pieter de Kroon, die de onlangs bekroonde managementmethode in Nederland ontwikkelde.

De Kroon was tot februari van dit jaar bestuurder van Vanboeijen, een instelling voor geestelijk gehandicapten met 700 thuiswonende cliënten, enkele honderden bewoners en 1600 medewerkers, verdeeld over meer dan honderd locaties. De afgelopen maanden is hij via TNO Management Consultants bezig geweest ROL bij andere bedrijven van de grond te krijgen. Rond 2008 begon hij zich te realiseren dat Vanboeijen, anders dan hij dacht, de klant eigenlijk helemaal niet centraal stelde. ‘Het hele systeem van vergaderingen, kaders, protocollen, KPI’s en formulieren had een micro-omgeving gecreëerd die los stond van de echte werkelijkheid’, zegt hij.

De mondhygiëniste klaagde dat er te weinig tijd werd besteed aan tandenpoetsen en de kosten voor tandartsenbezoek rezen de pan uit vanwege het hoge percentage ‘no show’. Die problemen werden intern opgelost toen het verplichte ‘s ochtends tandenpoetsen verplaatst kon worden naar de dagbesteding en groepen cliënten als een normaal gezin ‘s middags naar de tandarts konden, in plaats van op centraal geregelde tijdstippen. ‘Direct betrokkenen moeten het samen regelen. Heel veel regels worden bedacht omdat we denken dat we ze nodig hebben. Het gaat erom dat je dingen kunt loslaten’, aldus De Kroon.

‘Essentieel bij ROL is dat cliënten een goed leven en medewerkers fijn werk hebben. Dat bewerkstellig je door ze verantwoordelijkheid te laten nemen. ROL komt niet voort uit de wens om instellingen te democratiseren en het is ook niet ontwikkeld als bezuinigingsmethode, maar je werkt er wel effectiever en efficiënter door’, zegt De Kroon. ‘Hoe ver die overdracht van verantwoordelijkheden gaat? Het gaat over alles, behalve waar het niet over gaat. Teams en locaties kunnen niet elk jaar onderhandelen over zaken als de hoogte van het ict-budget, al hebben we daar ook een inspraaksysteem voor ontwikkeld. Als je dat uitlegt, en als het eerlijk is, begrijpen mensen dat prima. Maar verder is er geen kader, anders dan het wettelijke kader. De bestuurder is en blijft verantwoordelijk, want zo is Nederland ingericht. Toen cliënten en familieleden klaagden dat er in het weekend op een locatie zo weinig te beleven viel, bood een van de ouders aan eens in de vier weken te koken. Leuk, maar gebeurt dat wel volgens de haccp-voorschriften? Ik moest ervoor tekenen, ik droeg de eindverantwoordelijkheid.’

Toen De Kroon bij Vanboeijen voorstelde dat teams die aan het einde van het jaar geld overhielden dat naar eigen inzicht mochten besteden, sloeg de raad van toezicht volgens zijn zeggen ‘op tilt’. ‘Omdat ik zo’n beetje aan het einde van mijn carrière zat, kon ik zeggen: “Geen regels. Als mensen slim genoeg zijn om geld over te houden, zullen ze ook wel zo slim zijn om het goed te besteden.” Wat bleek? Van de 57 teams wilden er 55 het geld reserveren omdat ze begrepen dat er zwaar weer

op komst was. Bij krimpende budgetten vinden medewerkers en cliënten, of hun vertegenwoordigers, zelf manieren om het werk efficiënter en goedkoper uit te voeren.'

Bestuurders moeten daar wel voor open staan. 'Bij Cordaan besloten teams dat hun vergaderruimte bij de instellingen overbodig was. Ze konden ook wel vergaderen bij Starbucks. Prima. Maar ze wilden dan wel een koffievergoeding krijgen. Dat moet je dan als directeur wel faciliteren, ook al past het misschien niet in je vergoedingensysteem.'

Wat moet er gebeuren als locaties hun begroting niet op orde krijgen en hun budget overschrijden, wil Head-interviewer Pim Diepstraten weten. 'Dan hebben ze een probleem', zegt De Kroon nuchter. 'Wie?', vraagt mede-interviewer Natasja Baroch. 'De locatie. Het is wel voorgekomen dat de manager zei dat een locatie dan maar dicht moest. "Dat kan niet", was het antwoord. Maar waarom zou dat niet kunnen? Je moet als bestuurder je rug recht houden. Als iemand de huur niet kan betalen, wordt hij toch ook zijn huis uit gezet? Dat begreep iedereen wel. Uiteindelijk heeft het team zelf een oplossing bedacht.'

De Kroon beklemtoont enkele keren dat ROL valt of staat met de betrokkenheid van de bestuurder. 'Je probeert ROL in de organisatie te verankeren, los te koppelen van je eigen persoon, bijvoorbeeld middels de medezeggenschapsraad. En als raad van toezicht moet je erop toezien dat de bestuurder er achter staat, want anders gaat het niet werken.'

Op de vraag van Diepstraten en Baroch hoe financials zich moeten opstellen, heeft De Kroon zijn antwoord klaar. 'Zij moeten meer door de ogen van de anderen kijken. Zeggen dat een locatiemanager zich aan het budget moet houden, voegt niets toe. Dat weet die manager ook wel. Zuchten dat je het wel twintig keer hebt uitgelegd, helpt ook niet. De financieel directeur moet zich afvragen of hij de vraag van de medewerkers wel echt begrepen heeft en vervolgens zijn professionaliteit gebruiken om te zien welke stappen genomen moeten worden.'

Het is gemakkelijk om te denken dat ROL kan werken bij een instelling als Vanboeijen, die te maken heeft met een vaste groep van cliënten en betrokken familieleden. Maar volgens De Kroon kan ROL ook bij andere organisaties worden ingevoerd. 'Het draait al bij zorginstelling Cordaan en momenteel ben ik ook bezig bij de belastingdienst. Ook daar zijn cliënten, in dit geval burgers, gediend bij een goed werkende organisatie.' Als voorbeeld noemt hij de zoon van vrienden, die op een afdeling inkomstenbelasting werkt. Door een fout in de programmering staat zijn telefoonnummer op de automatisch gegenereerde brieven van de Rijksdienst voor het Wegverkeer. 'Hij heeft die fout meteen intern doorgegeven, maar het duurt maanden voor dat is opgelost. Hij krijgt nu heel veel telefoontjes en kan ze allemaal goed en snel afhandelen. Zijn manager vindt het super. Omdat veel gesprekken binnen veertig seconden worden afgehandeld, een van zijn belangrijke KPI's, gaat de performance van zijn afdeling omhoog. Maar als je even nadenkt, weet je dat het helemaal verkeerd is.'

Toen De Kroon onlangs een praatje moest houden bij een universitair ziekenhuis had hij ook een mooi voorbeeld. Een vrouw uit het management team van de Vanboeijen-groep, wier man geopereerd moest worden, had gezien hoe vuil het daar was. 'In de toespraak vóór mij zei een hoogleeraar chirurgie die over pre-operatieve protocollen sprak, dat patiënten vooral hechten aan vriendelijke verpleegkundigen en een schoon ziekenhuis. Ik voegde daar vervolgens aan toe wat ik van klanten had gehoord. "U heeft hier een thema", zei ik. Maar wat blijkt? In dat ziekenhuis wil

niemand zoiets van klanten of medewerkers horen! Bovendien staat schoonmaken in een andere kolom. Ik wil die protocollen niet afschaffen, maar het draait om de vraag of mensen hun eigen verantwoordelijkheid voelen of dingen doen omdat het is voorgeschreven. Al dat verantwoordelijkheidsgevoel is vaak weggesaneerd.'

ROL kan vrijwel overal worden ingevoerd, maar het is volgens De Kroon wel zaak dat cliënten en medewerkers van alle disciplines een duidelijk omschreven traject van zestien weken doorlopen. 'ROL ervaren is ontzettend belangrijk. Medewerkers moeten meemaken wat het betekent om "lean" te werken, effectief, met minder verspilling en zo meer. En ze moeten volgens de "Theorie-U" leren werken, die iets zegt over houding en gedrag. Mensen moeten niet oordelen, maar blijven onderzoeken. Die financials moeten niet zeggen dat locaties het nooit leren, niet cynisch worden, maar blijven onderzoeken wat ze zelf kunnen bijdragen.'

Zelf verantwoordelijkheid dragen, kijken wat je zelf kunt doen, is van het grootste belang. 'Mensen zijn geneigd te zeggen dat ze het zelf goed doen, maar dat het ergens anders fout gaat', legt De Kroon uit. 'Als er geen ondertekend zorgplan is, kan het zorgkantoor boetes opleggen. Je kunt je daar tegen verzetten, zeggen dat het niet doelmatig is, maar het is nu eenmaal de realiteit. Je moet eerst zorgen dat je dat onder controle hebt, eraan bijdragen dat je het goed doet. Daarna kun je eens kijken of het systeem veranderd kan worden.'

De Kroon is ervan overtuigd dat mensen graag verantwoordelijkheid dragen. Dat ze ook bereid zijn om zich kritisch af te vragen of alles wat ze doen daadwerkelijk waarde toevoegt. Of het echt nodig is dat alle cliënten vóór negen uur 's ochtends hun tanden geпоetst hebben of dat het ook later kan. 'Als medewerkers voelen dat het oprecht is, gemeend, zullen ze kijken of er ergens kwartiertjes winst te boeken zijn', zegt hij. 'Maar dat werkt natuurlijk niet als de directie ten tijde van bezuinigingen ver boven de Balkenende-norm verdient en in veel te grote leasebakken blijft rondrijden.'

'De ROL-aanpak is niet in protocollen en kaders vast te leggen', zegt De Kroon. 'Het is een waarde waarmee je elkaar kunt helpen. Een emancipatieproces. Een klant wil altijd meer, maar een betrokkene die zich verantwoordelijk voelt, vraagt wat hij kan bijdragen. Dat is een wereld van verschil! Natuurlijk zijn er kosten verbonden aan zo'n leertraject, kosten voor begeleiding, uren en zo meer. Maar het levert meteen resultaat op, en niet pas na één jaar of vijf jaar. Bij het eerste gesprek wordt al gevraagd wat het verbeterpotentieel is. Daarna worden meteen drie verbetertrajecten ingezet. Na vier bijeenkomsten zie je resultaat. En als je dat niet ziet?' De Kroon kijkt zijn gesprekspartners indringend aan. 'Dan moet je beter kijken, kijken wat er aan de hand is.'

Goed leven, mooi werk

Regie-op-Locatie (ROL) is een bijzondere manier om organisaties aan te sturen, waarbij overdracht van zeggenschap aan cliënten en medewerkers, en samenwerking tussen die partijen, essentieel is. ROL is ontwikkeld bij de Drentse zorginstelling Vanboeien. Het gaat bij ROL in de eerste plaats om goed leven voor cliënten en mooi werk voor medewerkers.

ROL is niet specifiek ontwikkeld om problemen op te lossen of financieel rendement te behalen, maar in de praktijk blijkt de aanpak ook daar succesvol te kunnen zijn. ROL is onder meer gebaseerd op Theorie-U van MIT-professor Otto Scharmer, die erop neerkomt dat werkelijk bewustzijn en betrokkenheid van stakeholders de beste resultaten opleveren. Iedereen moet vertrouwd worden gemaakt met 'lean' werken en de verspilling tegengaande, vaak gestandaardiseerde Kaizen-methode.

Pieter de Kroon, tot begin dit jaar bestuurder bij Vanboeien, heeft ROL in Nederland geïntroduceerd op een moment dat zorginstellingen werden gedecentraliseerd. De Kroon, die de afgelopen maanden als 'kwartiermaker' voor ROL was verbonden aan TNO, is ervan overtuigd dat die aanpak niet alleen succesvol kan zijn bij zorginstellingen, maar ook bij andersoortige organisaties. Hij won vorig jaar de Business Improvement Award van het Nederlandse Netwerk voor Kwaliteitsmanagement. Afgelopen zomer won De Kroon ook de European Quality Leader Award over 2013.

In Grolloo houden ze iedereen scherp

Henk Steenwijk heeft goede ervaringen met Regie-op-Locatie. Zijn zwaar autistische zoon Rick (29) woont in een boerderij van de Vanboeien-groep in Grolloo. Steenwijk heeft niet alleen goed zicht op wat er allemaal gebeurt, maar ook zeggenschap. 'Samen met de teamleider en de begeleiders bepalen de cliënten, in dit geval zijn dat de verwanten van de bewoners, wat er gebeurt.'

In de Vanboeien-boerderij in Grolloo, wonen en werken zes verstandelijk gehandicapten. Steenwijk, financieel directeur van een kartonfabriek in Hoogezand-Sappemeer, is niet alleen lid van de lokale, maar ook van de centrale verwantenraad. 'Vroeger hadden we nauwelijks inzage in de financiële zaken van de instelling. Maar sinds ROL is ingevoerd, weten we alles. Hoeveel er per cliënt ontvangen wordt, wat er aan overhead per functie wordt ingehouden en wat er overblijft voor de locatie. Dat houdt niet alleen de locatie scherp, maar ook de Vanboeien-organisatie', zegt Steenwijk. Als voorbeeld geeft hij de kosten voor nachtzorg, die in het verleden aan Vanboeien werd afgedragen. Omdat er in Grolloo ook 's nachts begeleiders aanwezig zijn, kon die speciale afdracht worden geschrapt, waardoor meer geld vrij kwam voor begeleiding.

Het voorbeeld dat Steenwijk geeft over de dagelijkse gang van zaken, typeert de mate waarin de zeggenschap inmiddels is doorgedrongen. 'De boerderij in Grolloo is een zogeheten "leefhuis", waar Rick en de andere bewoners leven en werken met een vast team van begeleiders. ROL leert ons om dingen slimmer te doen, waardoor een besparing wordt behaald of waardoor meer tijd vrij komt om tijd aan de bewoners te besteden', zegt hij. 'Dat gaat soms om kleine dingen. Door het koffiezetapparaat 's nachts schoon te maken in plaats van overdag, komt er meer tijd vrij voor begeleiding. Degene die 's nachts aanwezig is, heeft doorgaans toch weinig anders te doen.'

Als lid van de centrale verwantenraad ziet hij ook hoe zaken op andere Vanboeien-locaties worden geregeld. 'Een van de leefhuizen heeft zelf een busje geleased. Voor autisten is het namelijk een ramp als een busje later komt dan de afgesproken tijd.' Hij voegt er in één adem aan toe dat ROL nog niet bij alle locaties perfect draait. 'Het is immers een nieuwe aanpak. Met meer dan duizend medewerkers is dat een ongoing proces. Bij enkele locaties hebben medewerkers een tweede ROL-

traject doorlopen omdat er inmiddels weer nieuwe medewerkers zijn gekomen of omdat het wat was weggezakt. Wij in Grolloo hebben het geluk dat we een zeer hechte groep van verwanten hebben. Als verwanten en medewerkers samenwerken, dan kan er heel veel.'

De aanschaf van de boerderij kan gezien worden als een vorm van ROL avant la lettre. 'Het beleid in de zorg is dat de grote locaties verdwijnen en dat de bewoners zoveel mogelijk in een normale woonwijk gaat wonen. Dat betekent dat er steeds meer kleine locaties ontstaan en dat de grote terreinen bij Vanboeijen in Assen en Meppel aanzienlijk worden verkleind. Mensen als Rick doe je daar absoluut geen plezier mee en de mensen in de woonwijk worden er ook niet vrolijker van. De vader van een van de cliënten heeft indertijd samen met een begeleider de andere mogelijkheden onderzocht voor mensen als Rick. De aanschaf van het leefhuis in Grolloo is daar het resultaat van: wonen en werken in een veilige omgeving met vaste begeleiders.'