



Rapportage retrospectieve analyse Vanboeijen

In voor zorg!
Cora van Leeuwen

Versie: 20 juni 2013 (concept)

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
1.1	Retrospectieve analyse	3
1.2	Werkwijze.....	3
1.3	Leeswijzer	4
2	Introductie Vanboeijen	5
2.1	Profiel.....	5
2.2	Kerngegevens.....	5
2.3	Ontwikkelopdracht	5
2.4	Ontwikkelplan	6
2.5	Gevraagde inzet <i>In voor zorg!</i>	6
3	Ontwikkeling Vanboeijen.....	7
3.1	Startbeeld	7
3.2	Eindbeeld.....	9
3.3	Doorgemaakte ontwikkeling	12
4	Ontwikkelproces Vanboeijen	14
4.1	Doelen	14
4.2	Aanpak, actoren en proces	14
4.2.1	Aanpak	14
4.2.2	Actoren.....	16
4.2.3	Proces	16
4.3	Interventies en interventieresultaten	17
4.4	Gerealiseerde veranderdoelen	18
5	Bijdrage <i>In voor zorg!</i> aan het veranderproces	20
5.1	Van intake naar uitvraag <i>In voor zorg!</i>	20
5.2	Uitvoering	21
5.2.1	1 ^e Fase.....	21
5.2.2	2 ^e Fase.....	21
6	Impact.....	24
6.1	Impact voor Vanboeijen	24
6.2	Impact van <i>In voor zorg!</i>	24
6.3	Meer en beter met minder	25
7	Naar de toekomst	26
7.1	Meerjarenperspectief Vanboeijen.....	26
7.2	Te leren lessen.....	27
7.2.1	Voor Vanboeijen	27
7.2.2	Voor de sector langdurige zorg	29
7.2.3	Voor <i>In voor zorg!</i>	30
Bijlagen.....		31
	Bijlage 1: Ontwikkeling per veld.....	31
	Bijlage 2: Onderzochte documenten.....	37
	Bijlage 3: Gevoerde interviews	38

1 Inleiding

1.1 Retrospectieve analyse

In voor zorg! is het landelijke stimuleringsprogramma voor de langdurige zorg. Het programma biedt ondersteuning in natura aan zorgaanbieders die willen werken aan hun toekomstbestendigheid. De gedachte was dat hiermee een bijdrage geleverd zou worden aan de houdbaarheid van het macrokader. De ondersteuning betreft kennis, instrumenten en inzet van deskundige coaches voor organisaties die een fundamentele transitie willen doormaken.

Het programma *In voor zorg!* is gestart in 2009 als programma voor een periode van vier jaar. Door VWS is besloten het programma te verlengen zodat ook in een tijd, waarin ingrijpende beleidswijzigingen veel vragen van het verandervermogen van organisaties, ondersteuning geboden kan worden. Nu besloten is tot deze verlenging is bezinning op zijn plaats. Wat zijn ervaringen en resultaten tot nu toe? Zijn aanpassingen voor het programma gewenst? Om hierover uitspraken te kunnen doen is een retrospectieve analyse uitgevoerd. De doelstellingen van deze analyse zijn:

- inzicht in de resultaten van een aantal trajecten
- uitspraken over de vertaalbaarheid van resultaten naar de sector
- aanbevelingen hoe het resultaat van de verandertrajecten structureel is te borgen
- aanbevelingen voor het monitoren van transities binnen *In voor zorg!*

Dit rapport betreft het diepteonderzoek bij Vanboeijen.

1.2 Werkwijze

Bij de vier instellingen waar het diepteonderzoek plaats vindt hanteert *In voor zorg!* een gefaseerde aanpak:

1. beschrijving startbeeld (t=0) en eindbeeld (t=1)
2. beschrijving van de verandering die plaats vond in de instelling
3. beoordeling van de waarde en effectiviteit van de, bij de verandering, uitgevoerde interventies
4. beschrijving van het meerjarig veranderperspectief voor de instelling.

Het diepteonderzoek bestaat in belangrijke mate uit documentenonderzoek en interviews. De resultaten van deze aanpak zijn voor Vanboeijen in deze rapportage opgenomen.

De retrospectieve analyse voorziet in een zesde fase. Op basis van de resultaten van de diepteonderzoeken bij de vier instellingen vindt een doorvertaling naar de hele sector plaats. Wat zijn macro effecten, welke transformaties zijn mogelijk en wat zijn effectieve interventies? De rapportage van de resultaten uit zesde fase vindt separaat plaats.

1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 komt Vanboeijen kort in beeld. Allereerst komt het profiel waarmee Vanboeijen zich naar buiten presenteert en enkele kerngegevens in beeld. Onder de noemer ‘ontwikkelopdracht’ komt de opdracht naar voren die Vanboeijen zichzelf gaf voor de onderzoeksperiode, inclusief de bijbehorende ambities (het wat). Onder ‘ontwikkelplan’ komt globaal de wijze naar voren waarop Vanboeijen de ontwikkelopdracht wilde uitvoeren; onder ‘inzet *In voor zorg!*’ de ondersteuning die Vanboeijen vroeg aan *In voor zorg!* om de ontwikkelopdracht te realiseren.

In hoofdstuk 3 komt de ontwikkeling die Vanboeijen in de onderzoekperiode doormaakte in beeld. Uit het verschil tussen het startbeeld en het eindbeeld komt de ontwikkeling naar voren. Tot slot komt de betekenis van de ontwikkeling voor Vanboeijen in beeld.

In hoofdstuk 4 ligt het veranderproces onder het vergrootglas. Achtereenvolgens komen aan de orde de geformuleerde veranderdoelen, de dragende actoren, de veranderaanpak, de ingezette interventies en interventieresultaten. Tot slot komen de betekenis van de interventies en het meerjarig veranderperspectief voor Vanboeijen in beeld.

In hoofdstuk 5 ligt de bijdrage van *In voor zorg!* onder het vergrootglas. Achtereenvolgens krijgen beschrijvingen van het traject en de bijdrage aan het veranderproces van Vanboeijen aandacht. Tot slot komt de betekenis van de bijdrage door *In voor zorg!* in beeld.

In hoofdstuk 6 komen de ‘te leren lessen’ in beeld. De lessen betreffen allereerst de toekomstbestendigheid van Vanboeijen, vervolgens de doorvertaling naar de toekomstbestendigheid van de sector langdurige zorg en tot slot de inzet van *In voor zorg!*.

In bijlagen bij dit rapport zijn de onderzochte documenten en geïnterviewde personen opgenomen.

2 Introductie Vanboeijen

In dit hoofdstuk wordt de organisatie Vanboeijen kort geïntroduceerd. Allereerst komen het profiel van Vanboeijen en enkele kerngegevens in beeld. Onder de noemer ‘ontwikkelopdracht’ komt de opdracht aan de orde die Vanboeijen zichzelf gaf voor verandering, inclusief de bijbehorende ambities (het wat). Onder ‘ontwikkelplan’ komt globaal de wijze naar voren waarop Vanboeijen de ontwikkelopdracht wilde uitvoeren; onder ‘inzet *In voor zorg!*’ de ondersteuning die Vanboeijen vroeg aan *In voor zorg!* om de ontwikkelopdracht te realiseren.

2.1 Profiel

Vanboeijen is een grote aanbieder van gehandicaptenzorg. De organisatie kent een historie als een traditionele intramurale organisatie die de zorg leverde op een groot instellingsterrein. Door deconcentratie en groei wonen nu ruim 700 gehandicapten met een ernstige of complexe ondersteuningsvraag in 100 locaties. Deze locaties liggen gespreid in de provincies Drenthe, Groningen en Overijssel. Ook zelfstandig wonende mensen met een beperking worden door Vanboeijen ondersteund.

Vanboeijen heeft een bovenregionale functie als het gaat om opvang van cliënten met een ernstige, complexe hulpvraag waarvan sterke gedragsproblemen vaak de kern vormen. Vanboeijen werkt samen met diverse andere organisaties bij de zorg en begeleiding van cliënten. Een voorbeeld daarvan is het Centrum voor Verstandelijke beperking en psychiatrie. Bij mensen met een verstandelijke beperking die ook psychiatrische of lichamelijke problemen hebben die met de beperking samenhangen, kunnen de problemen erg complex zijn. Dit vraagt om een aanpak op maat en kennis vanuit verschillende invalshoeken. Het Centrum Verstandelijke Beperking en Psychiatrie biedt voorziet hierin in de vorm van onderzoek, advies en behandeling. Dit Centrum is een samenwerkingsverband van Vanboeijen met GGZ Drenthe, De Trans, de Baalderborggroep en Promens Care.

2.2 Kerngegevens

	2012
Aantal cliënten	723
Aantal medewerkers (in fte's)	994
Omzet (x €1.000)	81.650
Aantal locaties	100

2.3 Ontwikkelopdracht

Na een periode waarin Vanboeijen uit een dal moest klimmen om de organisatie zowel zorginhoudelijk als financieel weer op orde en bij de tijd te brengen is in 2005 een ontwikkelingsproces ingezet onder het motto Samen werken aan persoonlijk perspectief. Uiteindelijk heeft dit omstreeks 2009 geleid tot een verdere concretisering in Expeditie 2012 met de doelen:

- Goed leven voor bewoners/cliënten
- Mooi werk voor medewerkers
- Financieel gezond

De doelstelling financieel gezond was op dat moment niet vrijblijvend; de organisatie had onvoldoende vermogen om te kwalificeren voor borging van leningen door het Waarborgfonds Zorg. Tegelijkertijd zag Vanboeijen haar financiële middelen teruglopen door de introductie van de zorgzwaartefinanciering.

2.4 Ontwikkelplan

Om inhoud te geven aan de drie doelstellingen is de keuze gemaakt de regie zoveel mogelijk op locatie te leggen bij cliënten/verwanten en medewerkers: werken vanuit eigen kracht. De overtuiging was dat als een cliënt invloed wil hebben op de dagelijkse gang van zaken die voor een groot deel zijn leven bepalen, en de medewerker op zijn werk, de zeggenschap hierover zo laag mogelijk in de organisatie gelegd moet worden. Tevens bestond de opvatting dat een organisatie alleen financieel gezond kan zijn als de deskundigheid en creativiteit over de wijze waarop processen georganiseerd worden die bij medewerkers en verwanten aanwezig zijn, ook benut worden. In de visie van Vanboeijen betekent dit ook dat verantwoordelijkheid gedeeld moet worden. Om medewerkers en verwanten in staat te stellen de regie voor een locatie samen inhoud te geven was het nodig om instrumenten aan te reiken. Het project Regie op Locatie was erop gericht om een start met een nieuwe wijze van werken te maken waarbij verwanten en medewerkers gezamenlijk de verantwoordelijkheid voor het reilen en zeilen in een locatie op zich nemen.

2.5 Gevraagde inzet *In voor zorg!*

De intake voor deelname aan *In voor zorg!* heeft in juni 2010 plaatsgevonden. Op dat moment was de pre-pilot voor Regie op Locatie al gestart. De vraag aan *In voor zorg!* was naar ondersteuning van de verandering onder andere door een coach die het proces kan begeleiden en kennis omtrent Lean inbrengt.

3 Ontwikkeling Vanboeijen

In dit hoofdstuk komt de ontwikkeling die Vanboeijen in de onderzoeksperiode doormaakte in beeld. De ontwikkeling wordt gedestilleerd uit het verschil tussen het startbeeld en het eindbeeld. Beiden worden volgens dezelfde systematiek geschetst, op de aspecten die voor de verandering in deze organisatie van belang zijn.

Bij de beschrijving van zowel het startbeeld als het eindbeeld past een kanttekening. Vanboeijen is een organisatie met 100 locaties. Dit maakt de observatie in het kader van dit onderzoek waarbij met teamleiders, medewerkers en verwanten van een kleine 10 locaties is gesproken, zeer beperkt. Een andere kanttekening betreft de interpretatie van uitkomsten. Doordat de verandering bij Vanboeijen meerdere jaren betreft heeft de methodiek aanpassingen ondergaan en heeft het proces de bewustwording zowel binnen de locaties die voorop liepen als de locaties die later volgden, op tal van punten beïnvloed.

3.1 Startbeeld

Voor het in kaart brengen van de ontwikkeling bij Vanboeijen is het jaar 2009 als uitgangspunt genomen. Dit is het jaar waarin wel aan de invulling van de visie is gewerkt maar waarin nog geen concrete stappen zijn gezet om Regie op Locatie te implementeren.

Organisatie

Het beeld van Vanboeijen in 2009 is dat van een traditionele zorgorganisatie. Uit de wijze waarop de organisatie zich presenteerde middels het organogram (opgenomen in de bijlagen), waarin niet de raad van toezicht de bovenste positie inneemt maar de klant, spreekt wel de intentie om de cliënten de organisatie te laten sturen. De facto onderscheidde de organisatie zich qua invloed van de cliënt niet wezenlijk van andere zorgorganisaties.

Medezeggenschap

De medezeggenschap van de cliënt in formele zin was belegd bij de bewonersraden, centrale bewonersraad, regionale cliëntenraden en centrale cliëntenraad. De medezeggenschap volgde de formele beleidscyclus van de organisatie en was meer reactief van aard. Dit blijkt ook uit de opsomming van onderwerpen die behandeld zijn zoals weergegeven in het jaardocument. Een van de geïnterviewde verwanten gaf aan dat de medezeggenschap het leven van de cliënt niet raakte.

Ook de medezeggenschap voor medewerkers was veelal beperkt tot de formele bevoegdheden conform de Wet op de Ondernemingsraden. In 2009 is wel besloten tot een andere wijze van meer themagewijze medezeggenschap waarmee de betrokkenheid van medewerkers vergroot zou worden zoals in het Jaardocument terug is te vinden.

Sturing

De aansturing van het primair proces was georganiseerd in vijf regio's met elk een eigen regiomanager. De aansturing van ondersteunende diensten, ook de direct aan het primair proces ondersteunende functies zoals de afdeling cliëntondersteuning, verantwoordelijk voor de plaatsing van nieuwe cliënten, en roosterplanning was centraal georganiseerd.

Binnen de kaders van het strategische plan werden twee-jaarlijkse werkplannen opgesteld. De teamleiders maakten eigen plannen die weer binnen deze kaders pasten. Sturing was centraal en gericht op beheersing processen.

Cliënten

De zorg en begeleiding voor de individuele cliënt werd vastgelegd in een Persoonlijk plan. Dit plan werd opgesteld in overleg met de cliënt en/of diens verwanten en de betrokken disciplines. Minimaal jaarlijks werd uitvoering en vervolg besproken. Het beeld van de zorg dat uit de scan naar voren kwam is dat er veel sprake was van “zorgen voor” en in minder mate “zorgen dat”. Dit moet geplaast worden in de context van de ontwikkelingen binnen de sector gehandicaptenzorg. Het was nog maar zo'n twintig jaar geleden dat in deze sector het gebruik was dat ouders waarvan een kind in de instelling ging wonen de eerste maand geen contact mochten hebben. Dit was om het “ontwennen” te bevorderen. De volledige regie voor het kind kwam bij de organisatie te liggen. Ouders en verwanten mochten op vooraf gestelde tijden op bezoek komen. Ook binnen Vanboeijen bestonden dergelijke gebruiken. Een deel van de huidige cliënten, verwanten en medewerkers heeft dit ook meegemaakt. In dat licht bezien had de organisatie in 2009 al een grote ontwikkeling, net als de collega-organisaties in de sector.

De cliënten van Vanboeijen hadden zwaardere of complexe zorg en begeleiding nodig. In 2010 had volgens de scan 75% van de cliënten een indicatie voor zorgzwaartegroep 4 of hoger. Volgens het Jaardocument 2009 woonde in dat jaar 692 cliënten binnen Vanboeijen.

Medewerkers

De medewerkers werkten doorgaans met veel inzet voor de cliënten. De organisatie werd, zoals uit een medewerkerstevredenheidsonderzoek van 2008 bleek, in beperkte mate als ondersteunend ervaren. In het onderzoek is te lezen dat de afstand van medewerkers tot het management groot was. Dit ondanks de inspanningen die werden getoond om de medewerkers te betrekken. Zo was Expeditie 2012, het strategische beleidsplan, tot stand gekomen na ruime inspraak mogelijkheden van medewerkers en cliënten/verwanten. In de scan werd echter geconstateerd dat er sprake was van verandermoedigheid bij de medewerkers.

Het aantal medewerkers lag in 2009 op 1485, totaal waren dit 986 Fte. Zoals uit jaardocument blijkt lag het verzuim in 2009 met 6,9% boven het landelijk gemiddelde.

Cultuur en leiderschap

Ten aanzien van de zorg en begeleiding was het beeld van het management zoals in het intakeverslag voor In voor zorg! verwoord, dat een grote geneigdheid bestond om iedere cliënt hetzelfde te behandelen; gelijkheid werd belangrijk gevonden.

Het beeld dat uit de scan naar voren kwam was dat er door het management op alle niveaus probleemoplossend werd gewerkt: veel ad hoc en regelmatig overnemend. De organisatie werd meer als topdown ervaren zoals ook uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek bleek maar problemen werden naar boven gedelegeerd. De verantwoordelijkheid voor de organisatie was die van het management.

Financiën

Wordt afgegaan op het financieel resultaat in het Jaardocument dan had Vanboeijen in 2009 een resultaat van € 794.000. Dit was echter geflatteerd door een gift van € 700.000 waar nog geen kosten tegenover stonden. Het genormaliseerde resultaat was nihil. De solvabiliteit van de organisatie lag rond de 8%. De financiële situatie van de organisatie was sterk verbeterd ten opzichte van de situatie circa 2000. Op dat moment was de organisatie, zoals diverse geïnterviewden aangaven, technisch failliet. De financiële positie in 2009 was echter toch zorgwekkend omdat op dat moment duidelijk was dat de organisatie door de introductie van de zorgzwaartefinanciering in 2010 ruim 2 miljoen minder zou ontvangen. Dit kwam op een moment dat het noodzakelijk was de vermogenspositie te versterken. De reden hiervoor was de aankondiging dat zorgorganisaties risicodragend zouden worden voor het vastgoed. De gebouwen van Vanboeijen waren in eigendom van Zorgcoöperatie Nederland, een voortvloeisel uit het vroegere Open Ankh verband, desalniettemin zou het risico voor onderbezetting bij de organisatie komen te liggen.

3.2 Eindbeeld

Voor het eind beeld is de situatie eind 2012, begin 2013 gehanteerd. Het veranderingsproces is dan een eind op weg maar nog niet afgerond. De betrokkenheid van *In voor zorg!* is wel in dat jaar beëindigd.

Organisatie

De organisatie bevindt zich in een transitie waarbij de sturing op locatieniveau inhoud wordt gegeven. Niet het management stuurt de organisatie maar de verwanten/cliënten en medewerkers. Het management ondersteunt en regisseert.

In het organogram zoals opgenomen in het Jaardocument 2012 (bijlage), vormen de locaties het hoogste niveau. Wat niet uit het organogram blijkt maar in een interne notitie¹ is verwoord is dat per locatie een locatieraad is ingesteld (of wordt ingesteld) die bestaat uit verwanten, medewerkers en de teamleider. De locatieraad bepaalt de agenda voor de locatie; zij besluiten over de stip op de horizon waaraan de locatie wil werken en beslist over de inzet van medewerkers en financiële middelen. Op centraal niveau functioneert de Vanboeijenraad. Van deze raad zijn verwanten, medewerkers en de raad van bestuur lid. De locatie-overstijgende zaken worden door hen behartigd. Het jaar 2013 is een overgangsjaar waarin ervaring wordt opgedaan met het functioneren van de Vanboeijenraad en de locatieraden. Besluitvorming rond de formele positionering wordt eind 2013 voorzien. Een meer coöperatieve organisatievorm wordt overwogen.

Het aantal regio's en regiomanagers is teruggebracht tot 3. De regio wordt nu uitsluitend gezien als hulpstructuur om de 100 locaties te kunnen ondersteunen. De plaatsing van cliënten wordt per regio georganiseerd, evenals de roosterplanning zodat beide functies dicht bij de locaties worden uitgevoerd. De diensten die door de ondersteunende afdelingen worden geleverd zijn inzichtelijk gemaakt en van kostprijzen/tarieven voorzien. De afdelingen ICT en salarisadministratie zijn samengevoegd met collega-afdelingen van organisatie De Zijlen².

¹ Samen Slim Organiseren (concept), Ten Have Change Management, 22 maart 2013

² De Zijlen is een collega gehandicaptenzorgorganisatie met als werkgebied de provincie Groningen

Er is een tijdelijke ROL-afdeling die de introductie van Regie-op-locatie in alle 100 locaties begeleidt. Deze afdeling is tijdelijk maar wordt in de gelegenheid gesteld om haar expertise bij andere organisaties in te zetten. Dit zal echter binnen afzienbare tijd voldoende inkomsten moeten genereren om de eigen kosten te dekken.

Medezeggenschap

De feitelijke medezeggenschap is, zoals hierboven geschetst, op weg integraal onderdeel te worden van het management. Op de locatie wordt gewerkt met een medezeggenschapsdiagnose waarmee in kaart wordt gebracht wat de feitelijke invloed is van de cliënt op de dagelijkse gang van zaken zoals wat er wordt gegeten, hoe de dagindeling eruit ziet, wat men in de vrije tijd doet.

De medezeggenschap op regioniveau is beëindigd. De cliëntenraden op dat niveau hebben zichzelf opgeheven nadat zij de vorming van de locatieraden hebben ondersteund. Het regioniveau is niet langer een relevant niveau voor medezeggenschap omdat op dat niveau geen beslissingen meer worden genomen over beleid en/of inzet van mensen en middelen.

De medezeggenschap van medewerkers is belegd bij de medezeggenschapsraad waarin ook de bestuurder en een manager zitting hebben. De raad regisseert de medezeggenschap door discussies te entameren middels themagroepen of het intranet. In toenemende mate vindt de medezeggenschap gemeenschappelijk met ouders/verwanten plaats.

Sturing

Het basisprincipe van de sturing is; vertrouwen dat medewerkers en verwanten samen de goede beslissingen nemen die passen bij de situatie in de desbetreffende locatie.

Het systeem van decentrale jaarplannen binnen een strategische plan is losgelaten; er wordt nu gewerkt met een continue verbetercyclus. De planning en controlcyclus is hierop recent, in 2013, aangepast. In de nieuwe opzet wordt het Lean principe van continue verbetering gevolgd en gerapporteerd over de voorgenomen en gerealiseerde verbeteracties per kwartaal. De management informatie is beperkt tot wat nuttig is; cliënten bezetting, inzet personeel in uren, financieel resultaat.

Cliënten

Op locaties die zijn “gerold” is in kaart gebracht hoe de feitelijke invloed en zeggenschap van de cliënten op de locatie is. Hiervoor is een eigen meetinstrument ontwikkeld door Vanboeijen. Dit maakt voor alle betrokkenen de situatie inzichtelijk en levert input op voor de locatieraad bij het bepalen van verbeteracties, en, voor locatie-overstijgende zaken, voor de Vanboeijenraad. De betrokkenheid van de verwanten bij de locatie verschilt per locatie. Niet iedere cliënt heeft verwanten die actief betrokken willen zijn. Iedereen die dat wil wordt op de hoogte gehouden van wat in de locatie speelt via de Keek op de week.

Eind 2012 woont het merendeel van de dan 723 cliënten in een locatie die in de laatste jaren is gerenoveerd of nieuw gebouwd. Het aantal cliënten met een indicatie voor ZZP 4 en hoger is 84% zoals blijkt uit interne management informatie van mei 2013.

Medewerkers

Samen met de verwanten hebben medewerkers middels de locatieraad nu direct zeggenschap over de gang van zaken binnen de eigen locatie. Dit zou tot hogere tevredenheid onder de medewerkers moeten leiden. De respons bij de laatste medewerkerstevredenheidsenquête was echter dermate laag, in tegenstelling tot de enquête in 2008, dat dit onvoldoende houvast geeft. Uit de interviews komt echter een beeld naar voren dat medewerkers over het algemeen te spreken zijn over de grotere invloed op wat op de locatie gebeurd. Het is voor hen ook duidelijk dat ze daarmee de situatie voor de cliënten kunnen verbeteren; dat ligt na aan het hart. De medewerkers die zijn geïnterviewd waren ook goed op de hoogte van de zorgzwaarteindicaties van de cliënten en het gegeven dat de personele bezetting bij vertrek van een cliënt moet worden aangepast.

Het verzuim is niet noemenswaardig gedaald, dit blijft een punt van aandacht waar de organisatie in 2013 externe ondersteuning voor heeft ingehuurd om dit verder terug te dringen.

Cultuur en leiderschap

De cultuur van “zorgen voor” is op weg naar een van “gezamenlijk zorgen dat” waarbij creatieve oplossingen welkom zijn. Medewerkers en verwanten zijn zich meer bewust van elkaars rol, mogelijkheden en onmogelijkheden bij de zorg voor de cliënten. De dialoog tussen verwanten en medewerkers is gestart en/of op een ander niveau gebracht.

De functie van de teamleider is in veel mindere mate die van ad hoc probleemoplosser maar meer die van regisseur die de partijen ondersteunt bij het vinden van gezamenlijke oplossingen. Een tweejarig leiderschapsprogramma dat deze competenties moet ondersteunen is in 2012 gestart.

Wat de onderzoeker opvalt in alle interviews op alle niveaus is de grote transparantie die de organisatie betracht. Veel zaken zijn openbaar; wie iets wil weten krijgt een antwoord.

Financiën

Het financiële resultaat voor 2012 € 2.012.000 (positief). In 2012 heeft Vanboeijen eenmalig € 2 miljoen ontvangen in het kader van de intensiveringsmiddelen. Hiertegenover staat echter een eenmalige versnelde afschrijving van de huisvesting in verband met de introductie van wijziging van de waarderingsgrondslagen van het vastgoed in het kader van de NHC van €2,8 miljoen. Het financiële resultaat is derhalve niet te wijten aan eenmalige baten. De solvabiliteit ligt op 17,5% (eigen vermogen/totaal opbrengsten).

Besloten is om 50% van het positieve resultaat van de locaties binnen de locaties te laten. Een locatie is zo in staat om zelf te sparen en tegenvallers op te vangen.

De gebouwen die Vanboeijen voorheen huurde van Zorgcoöperatie Nederland zijn nu in eigendom. Zorgcoöperatie Nederland is ontbonden. Vanboeijen heeft zelfstandig de financiering hiervoor geregeld. De toelating tot het Waarborgfonds zorg heeft dit mede mogelijk gemaakt.

3.3 Doorgemaakte ontwikkeling

Wordt naar de ontwikkeling gekeken zoals die naar voren komt uit het startbeeld versus het eindbeeld dan is sprake van een essentiële transitie die binnen Vanboeijen in gang is gezet.

Organisatie: van centraal naar collectief

Worden de organogrammen naast elkaar gelegd dan zijn er verschillen; het aantal regio's is terug gebracht, een aantal diensten zijn gedecentraliseerd naar het regio niveau. Het grootste verschil is echter een onomkeerbare verandering in het management/medezeggenschap binnen de organisatie. Van een traditionele organisatie is Vanboeijen nu op weg naar een collectief van locaties waar zeggenschap gedeeld wordt tussen verwanten en medewerkers in de locatieraad met op centraal niveau de Vanboeijenraad. Dit is een groot verschil met de traditionele situatie waarbij de raad van bestuur met het management team het beleid voorbereidt en dit ter toetsing aan diverse organen voorlegt. Nu maakt de locatie haar eigen agenda door zelf de stip op de muur te bepalen en dit vervolgens te realiseren. Het betekent dat verschillende keuzen gemaakt worden in locaties die passen bij de lokale situatie. De centrale kaders zijn beperkt; de keuzen moeten bijdragen aan de doelstellingen: Goed Leven, Mooi Werk en Financieel Gezond. En de keuzen moeten in dialoog tussen de direct betrokkenen tot stand zijn gekomen. Draagt iets niet bij aan de doelstellingen dan is de vraag waarom het niet gestaakt kan worden.

Het accent voor het management ligt niet meer op beheersing en problemen oplossen maar meer op faciliteren en regisseren. Het management systeem is daarop aangepast door de centrale jaarplannen waarbinnen geacteerd moest worden los te laten en de verbetercycli van de locaties leidend te laten zijn. Niet alle locaties maken deze omslag even snel. Er zijn locaties die de nieuwe mogelijkheden omarmen, waar een actieve locatieraad is die volop gebruik maakt van de nieuwe bevoegdheden. Er zijn ook locaties die meer moeite hebben met de omslag. De oorzaak hiervan kan zijn dat een teamleider het moeilijk vindt, dat het team niet goed functioneert en extra aandacht nodig heeft of dat verwanten geen belangstelling in een actieve rol in een locatieraad hebben.

Cliënt

Veel organisaties stellen dat bij hun de cliënt centraal staat. In praktijk wordt dit in de ervaring van de onderzoeker zelden inhoud gegeven. De ontwikkeling binnen Vanboeijen geeft wel handen aan voeten aan dit adagium. Uit alle interviews komt naar voren dat men de cliënt zoveel mogelijk invloed wil geven op de dagelijkse gang van zaken. Dit kunnen kleine zaken zijn zoals wat er wordt gegeten; is dit wat de cliënt lekker vindt of de begeleider? Zeker in een setting waar veel cliënten zich moeilijk kunnen uiten vraagt het een grote mate van bewustzijn van het eigen handelen van de medewerkers om echt de keuzen te maken die de cliënt het meeste recht doen. Dit bewustzijn heeft een forse impuls gekregen door het veranderingsproces dat bij Vanboeijen is ingezet.

Medewerker

Medewerkers die kiezen voor de zorg ontlenen doorgaans veel genoeg aan het zo goed mogelijk zorgen voor de cliënten. Regie op locatie ondersteunt het behalen van "winst" voor de cliënten; dat doen wat bijdraagt aan het welbevinden van de cliënt. Regie op Locatie schept de condities hiervoor en erkent de deskundigheid van de medewerker als essentieel voor het, samen met de verwanten, komen tot passende keuzen. Zoals onder het kopje cliënt beschreven vraagt het ook een grote mate van bewustzijn over het handelen. Dit proces van reflectie vraagt om een veilige omgeving en een goed functionerend team. Wordt niet aan deze conditie voldaan dan maakt het de medewerker erg kwetsbaar.

Financiën

De financiële situatie is fors verbeterd. Zoals onderstaande tabel laat zien is zowel de omzet gestegen als het resultaat toegenomen.

	2009	2012
Omzet AWBZ	€ 66.023.000	€ 77.223.000
Resultaat	€ 94.000*	€ 2.012.000
Solvabiliteit	8,5%	17,3%

* Het betreft een genormaliseerd resultaat, zie startbeeld.

Wordt het AWBZ resultaat gecorrigeerd voor de loon- en prijsontwikkeling over de periode 2010-2012³ en de eenmalige intensiveringsmiddelen dan verklaart dit circa € 6.320.000 van de stijging van de omzet. De omzetstijging vanuit extra omzet (tarief en volume) is €4.580.000 of wel 6,9%.

Alleen door de verbeterde financiële positie die voor een goed deel ontstaan is door goed financieel beheer op de locaties is het verantwoord dat in 2012 voor het eerst 50% van het resultaat binnen de locaties blijft. De organisatie is voornemens om vanaf het moment dat de solvabiliteitsdoelstellingen zijn gerealiseerd dit naar 100% te verhogen. Dit betekent echter ook dat locaties primair verantwoordelijk zullen zijn voor tekorten.

Wordt bezien naar wat heeft bijgedragen aan de verbetering van het financieel resultaat dan is het de cliëntbezetting die flink is verbeterd zonder dat dit geleid heeft tot noemenswaardige uitbreiding van de personele formatie.

	2009	2012	Toename
Cliënten			
Aantal	692	723	2,9%
Aantal verpleegdagen	249.801	263.419	5,4%
Medewerkers			
Fte's	986	994	0,8%

De bezetting is met 5,4% toegenomen als naar het aantal gerealiseerde zorgdagen wordt gekeken tegenover een uitbreiding van de personele inzet met 0,8%.

Verwacht zou kunnen worden dat de overhead van de organisatie ook heeft bijgedragen aan het positieve resultaat. Er zijn op diverse punten functies in de ondersteunende diensten/management vervallen maar Vanboeijen wil op dit punt nog verdere stappen zetten en heeft hier een doelstelling voor geformuleerd en de stappen hoe daartoe te komen.

³ De NZA heeft bij de vaststelling van de tarieven rekening gehouden met een OVA in 2010: 1,75%, 2011: 3,11%, 2012: 2,95% en prijsontwikkeling 2010: -0,31%, 2011: 1,98% 2012: 2,41%. Dit leidt tot een globale aanpassing van de tarieven over de periode 2010- 2012 voor deze componenten van 6,7%. Bron: <http://www.nza.nl/regelgeving/prijsindexcijfer>

4 Ontwikkelproces Vanboeijen

In dit hoofdstuk ligt het veranderproces onder het vergrootglas. Achtereenvolgens komen aan de orde de geformuleerde veranderdoelen, actoren, veranderaanpak, de ingezette interventies en interventieresultaten. Voor een uitgebreidere versie van de verandering wordt de lezer verwezen naar de eindrapportage van *In voor zorg*⁴!

4.1 Doelen

De doelen die de organisatie voor ogen stonden waren, zoals in de introductie is te lezen, als volgt:

- Goed leven
- Mooi werk
- Financieel gezond

Omdat cliënten verschillen en situaties verschillen kan niet centraal worden bepaald wat de inhoud van Goed leven en Mooi werk is. Wel is duidelijk dat zeggenschap een voorwaarde is; de cliënt moet het eigen leven kunnen inrichten, de medewerker het eigen werk. Vanuit deze gedachte is de locatie het niveau waar de zeggenschap voor de gang van zaken wordt neergelegd. In eerste instantie werden alleen de eerste twee doelen Goed Leven en Mooi Werk benoemd. Er bestond aarzeling om een financiële doelstelling toe te voegen uit vrees dat het teveel met een bezuiniging geassocieerd zou worden. Aangezien echter met het bepalen van het 'wat' ook de financiële context in ogenschouw genomen moet worden en tijdens de pre-pilot de financiële situatie van de betreffende locatie de nodige uitdagingen in zich hield, moest het onderwerp op de agenda staan. Uiteindelijk bleek het echter goed mogelijk om Financieel gezond als kader mee te geven en is dit als derde doel toegevoegd. Voor de realisering van de drie doelen werd daarmee de keuze gemaakt voor de ontwikkeling van en naar: Regie op Locatie.

4.2 Aanpak, actoren en proces

4.2.1 Aanpak

De eerste vraag die beantwoord moet worden als besloten wordt de regie op locatie te leggen is; bij wie op de locatie? Vanboeijen heeft ervoor gekozen per locatie een kerngroep te vormen bestaande uit verwanten, medewerkers en de teamleider. Zo worden alle perspectieven en belangen vertegenwoordigd en kunnen afgewogen besluiten worden genomen.

Per locatie wordt een 16 weken durend proces doorlopen. De 16-weken beginnen met een diagnosefase waarin de situatie binnen de locatie onder de loep wordt genomen. Onderdeel hiervan is een medezeggenschapsdiagnose waarmee de mate van invloed van de cliënten op de gang van zaken in kaart wordt gebracht. Vervolgens wordt een punt op de muur vastgesteld waar men aan wil werken. Werkgroepen worden gevormd die de geformuleerde actiepunten ter hand nemen.

⁴ [http://www.invoorzorg.nl/docs/ivz/bedrijfsvoering/Vanboeijen_eindrapport_ROL%20\(def\).pdf](http://www.invoorzorg.nl/docs/ivz/bedrijfsvoering/Vanboeijen_eindrapport_ROL%20(def).pdf)

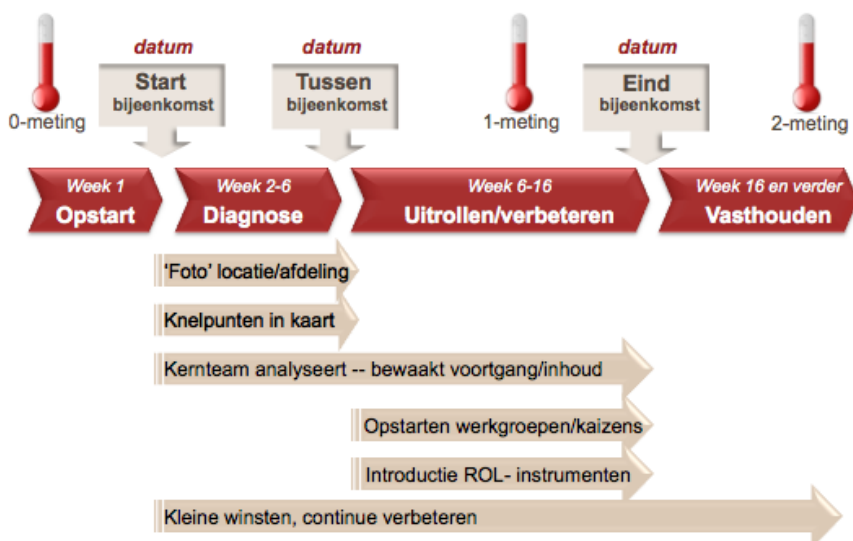
De methodiek die voor de ROL wordt gebruikt combineert de U-theorie (Scharmer), een veranderingstheorie gericht op het veranderen van onproductieve gedrag patronen, met Lean, een methodiek gericht op procesoptimalisatie. Beide methodieken zijn in één ROL-methodiek samengebracht en aangevuld met diverse instrumenten zoals Keek op de week, Waar loop ik tegen aan bord, Weekstart, en meerdere analyse methoden zoals een visgraatanalyse en een pareto.

In een 16-weken durende proces wordt de ROL cyclus doorlopen.

Het proces wordt begeleid door een ROL-expert volgens het patroon voordoen-meedoen-zelf doen. Het gehele proces wordt gemonitord en na 16 weken moet de locatie zich de methodiek eigen hebben gemaakt en de instrumenten in het dagelijks werk geïntegreerd zijn. Vervolgens wordt het proces van continu verbeteren voortgezet.

Zoals uit het onderstaande schema blijkt worden gedurende de 16-weken, en daarna, metingen uitgevoerd om de ontwikkelingen te kunnen volgen.

Hoe ziet een uitrol eruit?



De onderwerpen die tijdens een ROL naar voren komen kunnen ook locatieoverstijgend zijn, bij voorbeeld omdat het de ondersteunende diensten raakt. Deze locatieoverstijgende zaken zijn belegd bij de Stuurgroep. De stuurgroep is tevens verantwoordelijk voor de voortgang van het gehele proces. Zij is samengesteld uit de bestuurder, verwanten, medewerkers en de programmamanager. Het management team fungeert als uitvoerend orgaan.

Wat betreft de aanpak moet worden vermeld dat de keuze is gemaakt iedere locatie het eigen proces te laten doorlopen. De overtuiging is dat alleen zo het principe van Regie op Locatie daadwerkelijk kan worden bereikt. Dit in tegenstelling tot meer traditionele lean-trajecten waarbij doorgaans gevonden oplossingen organisatie breed worden doorgevoerd. Uitwisseling van resultaten vindt plaats door de Rol-experts, de teamleiders en regiomanagers.

Vermeld moet ook worden dat initieel gekozen is om alle organisatieonderdelen het Regie op Locatie proces te laten doorlopen. Dit betekent dat ook ondersteunende diensten en het management team zijn "gerold".

4.2.2 Actoren

Belangrijke dragers van de ontwikkelingen binnen Vanboeijen zijn de bestuurder, een van de regiomanagers en de manager Servicebureau. De laatste twee managers waren de opdrachtgevers aan de programmamanager. Zij hebben in voorname mate bijgedragen aan het tot stand komen van de keuze voor Lean en de u-theorie en de betrokkenheid van verwanten en medewerkers bij het besturen van de eigen locatie, de positie van de cliënt verstevigd kan worden.

De transitie bij Vanboeijen is echter alleen mogelijk geweest doordat de bestuurder bereid was om zaken los te laten en ruimte te maken voor “mede-stuurders”.

4.2.3 Proces

In 2010 is gestart met een eerste pre-pilot in één locatie. De beslissingen over de methodiek, de combinatie van de U-theorie en Lean, zijn ter voorbereiding van deze pilot genomen. Externe ondersteuning is ingehuurd om de Lean-expertise in te brengen.

Vervolgens is in het najaar van 2010 intern een ROL-afdeling ingericht bestaande uit ROL-experts, programmamanager en ondersteuning. De ROL-experts zijn getraind en eind 2010 zijn een zestal pilots gestart. Begin 2011 is de projectorganisatie verder ingericht en is het aantal Rol-experts uitgebreid tot 11 parttime experts. In meerdere golven is in 2011, 2012 en ook 2013 de uitrol verder ter hand genomen. Een groot aantal voorlichtingsbijeenkomsten voor medewerkers en verwanten zijn gehouden zodat iedereen zich op de hoogte kon stellen over de voornemens.

Gedurende het uitrollen binnen de locaties zijn diverse instrumenten verder ontwikkeld. Zo is een instrument dat de medezeggenschapsdiagnose ondersteunt in 2011 tot stand gekomen.

Bij de start van ROL was het voornemen om ook ondersteunende diensten het proces te laten doorlopen. Zo hebben ook de afdeling Cliëntondersteuning, ICT en Financiële administratie het 16-weekse programma doorlopen. De resultaten hiervan waren gemengd. Bij de afdeling Cliëntondersteuning heeft het geleid tot de conclusie dat zij te ver van de locaties verwijderd waren en is een decentralisatie naar de regio doorgevoerd. Bij de ICT afdeling liepen zaken niet goed en bleek de ROL niet direct tot de oplossing daarvan te leiden. Uiteindelijk is de introductie van de Rol-methode in de ondersteunende diensten gestaakt. Redenen hiervoor waren een wisseling in de aansturing van deze afdelingen en de constatering dat een meer diepgaande heroriëntatie voor de ondersteunende diensten nodig was. Hiertoe is het traject Anders Ondersteunen gestart. Doordat de operationele zaken binnen diverse delen van de ondersteunende dienst de nodige aandacht vroegen, samenwerking is aangegaan met een collega-organisatie in combinatie met een wisseling van het management, kwam dit deel traag op gang en is dit nog een onderwerp waarop de discussie nog niet is voltooid.

Het was snel duidelijk dat Regie op Locatie een wezenlijk andere rol voor de teamleider betekent. Van troubleshooter moest de omslag naar regisseur gemaakt worden. Om dit te ondersteunen is in 2012 gestart met een tweejarig-leiderschapsprogramma.

Om verantwoordelijkheid te delen en overbodige handelingen te vermijden is een de management informatie tot de kern terug gebracht. Deze zijn gevonden in de vorm van een cliëntbezetting, personele bezetting in uren, verzuim en financieel resultaat.

4.3 Interventies en interventieresultaten

Door de gekozen aanpak van een zelfstandig proces per locatie is het niet mogelijk om binnen de aanpak separate interventies te onderscheiden en van resultaten te voorzien. Het 16-weekse ontwikkeltraject van Regie op Locatie is de interventie. In 2013 zal deze methodiek op alle 100 locaties en een aantal van de ondersteunende diensten zijn geïntroduceerd. Het proces is gelijk maar de uitkomsten verschillen per locatie.

Resultaat: cultuurverandering, eigenaarschap en betrokkenheid

Een voornaam resultaat is dat verwanten en medewerkers zich nu meer verantwoordelijk voelen voor de gang van zaken op de locatie. Zij beseffen dat ze in belangrijke mate zelf bepalend zijn voor wat daar gebeurt. Medewerkers en verwanten zijn meer ‘eigenaar’ van de locatie. De betrokkenheid betreft de organisatorische zaken: hoe wordt gewerkt en worden mensen en middelen ingezet. Het resulteert echter ook op diverse locaties in meer betrokkenheid en inzet van verwanten voor activiteiten. Dit krijgt verschillende vormen. In de ene locatie hebben verwanten een stichting Vrienden Van opgericht die activiteiten organiseert en hiervoor ook de benodigde financiële middelen organiseert. In een andere locatie gaat het om een verwant die regelmatig een wandeling maakt met een cliënt omdat ze weet dat dit op prijs wordt gesteld en door het inzicht in het dagprogramma, dit veel beter kan timen.

Resultaat: cliënt meer zeggenschap eigen leven

Ondanks het feit dat het niet direct blijkt uit de tevredenheidsmetingen is de indruk van de onderzoeker op basis van de gesprekken dat Regie op Locatie resulteert in een beter leven voor de cliënten. Er is een veelheid van voorbeelden genoemd in de interviews van verbeteringen voor de cliënt, op basis van wensen van de cliënten in een locatie. Een aantal voorbeelden ter illustratie.

- Op een locatie vonden bewoners het eten niet lekker en het niet prettig dat er niet op de locatie werd gekookt. Besloten is om op de locatie zelf te gaan koken. Voor de cliënten betekende dit niet alleen lekkerder eten maar ook dat zij een activiteit hadden in de vorm van het voorbereiden van de maaltijden. De uitbreiding van de personele bezetting nodig voor de maaltijdbereiding werd gevonden door op andere momenten minder personeel in te zetten. Dit bleek mogelijk op basis van een analyse van de activiteiten gedurende de dag.
- Een wens van cliënten was om 's avonds langer aan activiteiten deel te kunnen nemen. Dit was niet mogelijk omdat iedere bewoner voor het eind van de avonddienst op de locatie terug moest zijn. Met de ROL is de avonddienst langer gemaakt door de roosters aan te passen en kunnen cliënten 's avonds meer ondernemen buiten de locatie.
- Op een andere locatie werd geconstateerd dat de bewoners in de weekeinden door een beperkte personele bezetting continu moesten wachten en er geen activiteiten waren. Besloten werd de formatie in het weekeind uit te breiden ten koste van de personele bezetting gedurende de week en doordat voor een cliënt extra middelen werden gekregen in verband met de complexiteit van de zorg.

In alle gevallen gaat om maatwerk gebaseerd op de behoeften van de bewoners van een locatie.

Resultaat: financieel gezond

Het financieel resultaat van de organisatie is veel beter. Dit is toe te schrijven aan een betere bezetting en meer bewustwording op locatieniveau dat de middelen afhankelijk zijn van deze bezetting. Tijdens de interviews hebben alle betrokkenen gemeld dat zij hiervan doordrongen zijn en er op voorbereid zijn om de personele bezetting aan te passen als de cliëntbezetting daalt.

Er staat wel druk op de financiën doordat het Zorgkantoor de tarieven in toenemende mate afhankelijk maakt van toeslagen voor specifieke activiteiten maar desalniettemin is de situatie een stuk verbeterd. De verantwoordelijkheid wordt ook gedeeld; een voorbeeld zijn twee locaties die rode cijfers schrijven waar de locatieraden zelf, met inschakeling van collega teamleiders komen met mogelijke scenario's voor oplossingen.

Resultaat: afstemming verbeterd

Bij Vanboeijen zijn voor het overgrote deel van de cliënten meerdere organisatieonderdelen actief. Zo zijn er veel cliënten die op de ene locatie wonen en naar de dagbesteding gaan op een andere locatie of gebruik maken van de medische en paramedische dienst. Door Regie op Locatie zijn de effecten van de verschillende werkwijzen die binnen deze diensten en tussen locaties worden gehanteerd meer inzichtelijk geworden en verbeterd. Een goed voorbeeld hiervan is de werkwijze van de medische en paramedische dienst. Oorspronkelijk maakten zij eenzijdig afspraken; de cliënt werd geacht om op een gesteld tijdstip bij de tandarts te verschijnen. Dit leidde tot veel tijdsverlies op locaties; op de ene dag moest men met de ene cliënt voor controle naar de tandarts, twee dagen later met een andere cliënt. Inmiddels is dit aangepast en wordt in overleg met de locatie de afspraak gepland.

Resultaat: druk op overhead

Het toegenomen eigenaarschap van verwanten en medewerkers heeft als neveneffect dat de organisatie zich veel meer moet verantwoorden voor de besteding van financiële middelen op centraal niveau; de afdracht voor overhead is nu voor iedereen transparant en maakt dat deze onder een vergrootglas is komen te liggen. Managers moeten hun eigen toegevoegde waarde duidelijk maken evenals de ondersteunende diensten. Vanboeijen heeft op dit punt nog wel stappen te zetten maar het is duidelijk dat waar veel organisaties op papier potentiële efficiency slagen zien, dit binnen Vanboeijen door de actieve opstelling eerder geïncasseerd wordt.

Resultaat: efficiency verhoogd

Doordat continu de vraag wordt gesteld wat iets toevoegt aan Goed Leven en Mooi werk wordt geleidelijk alles wat niet bijdraagt gestaakt. Dit leidt tot een efficiënter werkende organisatie. Een voorbeeld is de management informatie. Deze is teruggebracht tot de meest essentiële indicatoren. Andere voorbeelden zijn een efficiëntere inrichting van overleggen; zoals een weekstart waar staand kort de week gezamenlijk wordt begonnen. Dit zorgt ervoor dat alle neuzen dezelfde kant op staan en vraagt weinig tijd.

Resultaat: praten helpt niet

In het begin zijn veel voorlichtingsbijeenkomsten over ROL gehouden voor medewerkers en verwanten. De verwachting was dat men zich zou laten enthousiasmeren door de visie en de voornemens over Regie op Locatie. De reactie van met name de medewerkers was echter niet enthousiast; er bestond de nodige scepsis. De veranderbaarheid die in de scan was geconstateerd zal hier mede debet aan zijn geweest. Het gaan doen, het proces doormaken en vervolgens elkaar hierover de verhalen vertellen maakte medewerkers en verwanten op locaties die nog niet waren “gerold” wel enthousiast en benieuwd om zelf aan de slag te gaan.

4.4 Gerealiseerde veranderdoelen

De vraag is of de transitie die bij Vanboeijen is ingezet ook betekent dat de doelen die de organisatie zichzelf stelt zijn gerealiseerd. De doelen zijn: Goed Leven, Mooi werk en Financieel gezond.

Goed Leven

De inhoud van goed leven is voor iedereen anders. Het gemeenschappelijk van goed leven is dat je invloed wilt op je eigen omstandigheden; je ontwikkelen, nieuwe dingen leren maar ook eten wat je lekker vindt. De individualiteit in een grote organisatie staat per definitie onder druk; niet met ieders wensen kan rekening worden gehouden en het is efficiënter om dit niet te doen. Binnen Vanboeijen bestond ook de cultuur dat iedereen gelijk behandeld moest worden. Met Regie op locatie lijkt een belangrijke stap gezet te worden om dit te doorbreken; bewustwording over wat de individuele cliënt wil en de wijze waarop daar al dan niet mee wordt omgegaan is een belangrijk onderdeel van de verandering. Het resultaat lijkt zich niet direct in betere cijfers over cliënt tevredenheid te vertalen. Het is echter de vraag of dit komt doordat cliënten minder tevreden zijn of dat men zich meer bewust is dat het de cliënt is waar het om

draait. Met de medezeggenschapsdiagnose wordt de mate waarin er sprake is van invloed van de cliënt haarscherp in kaart gebracht. Het (heel licht) dalen van de cliënttevredenheid kan daarmee als positief worden gezien; er is daadwerkelijk een emancipatie van de cliënt in gang gezet. Dit lijkt te worden bevestigd door de metingen omtrent de invloed van de cliënt op de gang van zaken in de locatie. Deze laat een lichte verbetering zien.

Mooi Werk

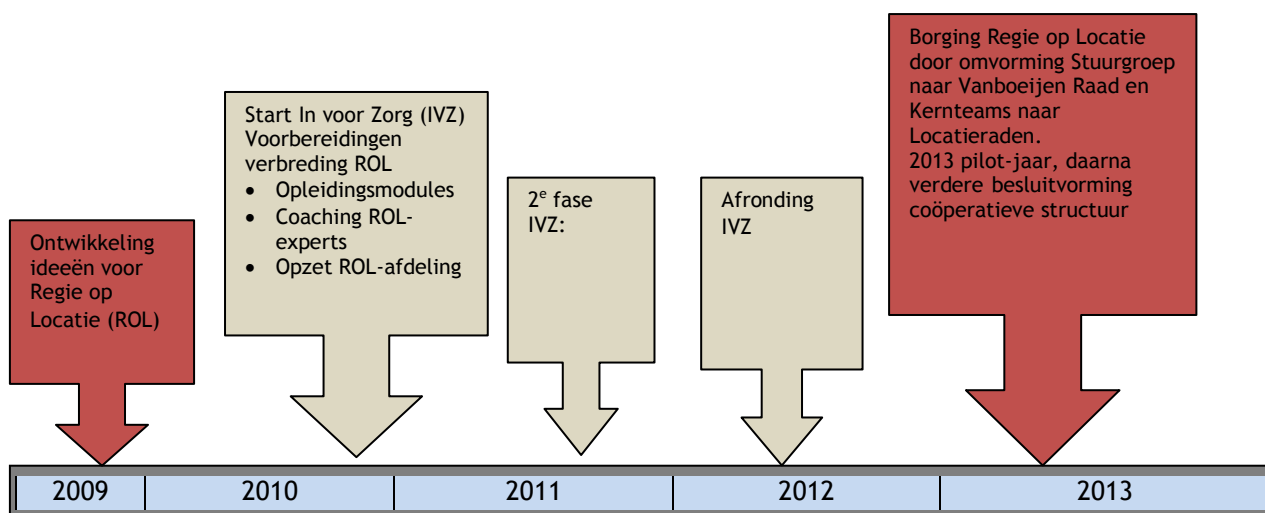
Mooi werk is het tweede doel dat de organisatie zichzelf stelt. De geloofwaardigheid van de organisatie dat zij de cliënt centraal wil stellen is toegenomen. Dit is de gezamenlijke drijfveer die alle medewerkers en het management delen. Het proces dat is ingezet met regie op locatie oogst wat dat betreft waardering. Het is echter ook een proces dat pijnlijk kan zijn; er wordt een mate van zelfreflectie gevraagd die confronterend kan zijn. Goede bedoelingen blijken niet altijd tot goede uitkomsten te leiden. Het vraagt ook een grote mate van professionele volwassenheid om hier positief mee om te gaan. Wat dat betreft is het kwetsbaar; een enkele medewerker of een ingesleten patroon kan de veiligheid die nodig is om te reflecteren ondermijnen. Dit vraagt voorlopig nog de nodige aandacht van het management omdat het soms betekent dat ingegrepen moet worden. Niet iedereen zal mee willen of kunnen in deze verandering. Er zijn locaties die het omarmen en die het aanpakken, er zijn echter ook locaties die het een lastig proces vinden en alles liever laten zoals het was.

Financieel gezond

Financieel gezond is de meest eenvoudige doelstelling en de positieve ontwikkeling op dit punt is in het voorgaande hoofdstuk reeds besproken.

5 Bijdrage *In voor zorg!* aan het veranderproces

In dit hoofdstuk ligt de bijdrage van *In voor zorg!* onder het vergrootglas. De wijze waarop het proces van intake tot uitvoering past binnen de totale verandering binnen Vanboeijen is in het onderstaande schema weergegeven.



In dit hoofdstuk komt achtereenvolgens kort het proces van intake tot en met uitvraag aan de orde. Vervolgens wordt de bijdrage aan het veranderproces van Vanboeijen beschreven.

5.1 Van intake naar uitvraag *In voor zorg!*

Tijdens de intake in juni 2010 waren de contouren van de Regie op Locatie verandering al zichtbaar. Een eerste pre-pilot was op dat moment reeds gestart. De vraag van Vanboeijen aan *In voor zorg!* wordt in het intakeverslag als volgt omschreven:

- *In voor zorg!* is nodig in verband met te weinig methodologische kennis binnen Vanboeijen
- Met zoekt een deskundige in lean, die ook het proces kan begeleiden en de lean-kennis uit kan dragen. Inclusief de follow up.
- Implementatie van de ROL-methode vergt dat het management daarop voorbereid moet worden, en ook hun attitude wordt aangepast. Ook ruimte geven om fouten te maken. Maar ook: niet meer vanuit de top problemen op te lossen, maar decentraal de ruimte te geven.

Vervolgens is in de zomer van 2010 de scan uitgevoerd. De scan gaf het beeld van een organisatie die zich had ingespannen had om qua professionaliteit, kwaliteit en veiligheid de processen op orde te brengen. Dit was echter gepaard gegaan met standaardisering. De noodzaak te komen tot verbetering van de bedrijfsvoering, meer ondernemerschap en leiderschap en gerichtheid op de cliënt werd door beide partijen herkend. De kanttekening werd gemaakt dat de keuze voor Regie op Locatie, in een situatie

waarin kaders niet uitgewerkt zijn en het essentieel is dat bedrijfsresultaten verbeteren, een veelheid aan praktijken op zou leveren en dat het de vraag was in hoeverre de organisatie dit aan kon. In verband met de urgentie van positieve financiële resultaten werd aanbevolen om kaders voor resultaten expliciet te maken zodat deze ook verzilverd zouden kunnen worden. De keuze voor Lean werd ondersteund omdat dit mogelijkheden biedt te werken aan gedragsverandering en bewustwording gericht op het optimaliseren van bedrijfsprocessen.

Uiteindelijk heeft het geresulteerd in de volgende gevraagde inzet in de uitvraag voor een coach:

- Aan de hand van de lean-methodiek op één pilotlocatie de implementatie van het 'Regie op locatie'-model te begeleiden, in de periode oktober-december 2010.
- De leerervaringen van de vier pilots te bundelen in een plan van aanpak voor grootschaliger uitrol van het 'Regie op locatie'-model in het jaar 2011. Dit plan van aanpak dient ultimo 2010 gereed te zijn.

5.2 Uitvoering

5.2.1 1^e Fase

In oktober 2010 is een In voor zorg-coach gestart. Op dat moment was de eerste pre-pilot net afgerond en bestond het voornemen dit te verbreden naar zes nieuw te starten pilots. De vraag aan de coach was:

- Voorbereiden uitrol over de 140 locaties
- Ontwikkeling scholingsmodule voor de Rol-experts
- Coaching programmamanager

Voorbereiding uitrol en coaching programmamanager

Het grote aantal locaties betekende dat een groot aantal malen hetzelfde proces doorlopen moest worden. Om dit succesvol te kunnen doen is gekozen een aparte programma-afdeling in te richten: de ROL-afdeling. Vanuit deze afdeling werden alle uitrollen gepland en gemonitord, alle metingen bewaakt, voorlichtingen georganiseerd, materialen ontwikkeld, kortom alles wat bij een majeure operatie als het organiseren van 100 maal hetzelfde proces, inclusief vervolg, nodig is. De coach heeft de programmamanager ondersteund bij het opzetten van deze afdeling en het voorbereiden van de uitrollen.

Scholing

Voor de begeleiding van de uitrollen is gekozen te werken volgens het Train de trainer principe. De trainers waren de Regie-Op-Locatie (ROL)-experts die door de coach toegerust moesten worden op hun taak. Bij de start van de coach was er één interne ROL-expert die tijdens de eerste pre-pilot als observant het proces had bijgewoond. Het betekende dat in hoog tempo de training ontwikkeld en gegeven moest worden. Dit is gelukt zodat eind 2010 de zes pilots konden starten.

Naast de voorziene coaching van het Regie-op-locatie traject heeft de coach ook nog enkele maanden een manager gecoached omdat de betreffende regio extra aandacht vroeg.

5.2.2 2^e Fase

Tijdens de tweede fase stonden de volgende onderwerpen op de agenda:

- Coaching programmamanager
- Intervisie opzetten
- Anders Ondersteunen
- Verbreding extern van inzet ROL afdeling ondersteunen

Niet op de agenda maar wel in praktijk uitgevoerd was er de volgende functie:

- Klankbord

Coaching van de programmamanager

De coaching van de programmamanager is voortgezet.

Intervisie

Om het proces binnen afzienbare tijd af te kunnen ronden is het aantal ROL-experts uitgebreid naar 11 deeltijd-experts. De laatste zes zijn in 2011 aangetrokken en getraind. Hiermee werd ook weer nieuwe kennis en perspectieven ingebracht. Dit had ook als resultaat dat het instrumentenpalet weer verder werd uitgebreid. Om te zorgen voor kwaliteitsbewaking en het lerend vermogen van de coaches te ondersteunen is door de coach een systeem van intervisie voor de ROL-experts opgezet.

Anders Ondersteunen

Door het leggen van de regie op de locatie veranderde ook de rol van de ondersteunende diensten. In het plan van aanpak voor de tweede fase was voorzien in externe ondersteuning die zich met name op dit punt zou richten. Voorzien werd een traject waarbij gebruik gemaakt zou worden van de greenfields-methode, of groene weiden, om tot een herinrichting van de ondersteunende diensten te komen. Dit is echter door een samenloop van omstandigheden, waaronder een wisseling van het management van de betreffende afdelingen en de niet-beschikbaarheid van de adviseur die dit proces zou begeleiden, zwaar vertraagd gematerialiseerd. In één locatie is eind 2012 gestart met de groene weiden benadering, anderen zijn inmiddels gevolgd.

Inmiddels zijn specifieke activiteiten ingang gezet onder de noemer traject 'reductie overhead'. Hiervoor zijn/worden de volgende stappen gezet.

1. Het Groene Weide traject heeft op de locaties veel inzicht gegeven in kostenopbouw van de overhead, voor het eerst worden de volledige ZZP-inkomsten geheel naar de locaties geboekt en 'betalen' zij voor de diensten.
2. Een 'Begrotingtool' is ontwikkeld waarmee de locaties hun begrotingen kunnen opstellen. De tool ondersteunt bij het doorrekenen van de kosten en de afweging welke diensten wel of niet centraal af worden genomen. Bij het opstellen van de begroting van 2014 wordt hier voor het eerst gebruik van gemaakt. De eerste diensten waarvoor de keuze "zelfdoen" of "centraal inkopen" worden geboden zijn o.a. roosteren en flexinzet.
3. Er zijn klantenpanels in gang gezet in de vorm van klantenarena's die veel inzicht verschaffen in de wederzijdse beelden over de geleverde diensten en in de onderlinge afhankelijkheid. Belangrijke afweging is tevens of de dienst waarde toevoegt aan de klant, zo niet, kunnen we er dan mee stoppen? De uitkomst van de klantenpanels is een belangrijke pijler voor de herinrichting van de ondersteunende diensten en input voor de samenwerking met De Zijlen.
4. Voor het einde van het jaar ligt er een businesscase voor vergaande samenwerking met De Zijlen, wat kunnen we slimmer samen organiseren, outsourcen, etc. Het streven is een reductie van 30%.

Er is dus veel in gang gezet maar het moet nog tot resultaat leiden.

Verbreiding extern

Diverse andere organisaties hadden belangstelling voor de veranderingen die bij Vanboeijen werden ingezet. Dit leidde tot de gedachte dat het wellicht mogelijk zou zijn om de interne ROL-experts in te zetten voor soortgelijke trajecten bij andere organisaties. Door de coaches is dit ondersteunt door bij te dragen aan het opstellen van een offerte die hiervoor gebruikt kon worden.

Klankbord

In de overgang van de eerste naar de tweede fase was de coach enige tijd niet beschikbaar. Een vervanger heeft toen haar rol overgenomen. Op het moment dat de oorspronkelijke coach weer beschikbaar was is besloten om voor het vervolg van het traject beide coaches in te zetten. De tweede coach fungeerde, naast het leveren van een bijdrage aan bovengenoemde aspecten, ook de rol van klankbord voor de bestuurder.

6 Impact

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de impact die de verandering heeft vanuit meerdere perspectieven; de betrokken organisatie en *In voor zorg!* Besloten wordt met de vraag wat de maatschappelijke impact is in de aanwending van middelen.

6.1 Impact voor Vanboeijen

Eigenaarschap organisatie

Binnen de zorgsector is het niet gebruikelijk om te spreken over eigenaarschap van organisaties. Zou de vraag in een willekeurige zorgorganisatie gesteld worden dan zouden velen waarschijnlijk antwoorden dat bestuur en het hoger management eigenaar zijn. Binnen Vanboeijen is een ontwikkeling in gang gezet waarbij het eigenaarschap verschuift naar cliënten/verwanten en medewerkers. Deze verschuiving is op een aantal locaties omarmd door de betrokkenen en ook onomkeerbaar. Andere locaties zijn op weg. Een enkele moet nog starten. De beweging is echter duidelijk ingezet. Het is een ontwikkeling die een nieuwe dynamiek heeft gecreëerd; er is een andere discussie op gang gebracht en andere verhoudingen ontstaan die de potentie hebben om de organisatie nog verder te doen veranderen. Regie op Locatie is daarmee een fundamentele verandering die niet blijkt uit het organogram en die ook geen recht wordt gedaan met de beschrijving van de formele veranderingen op het gebied van medezeggenschap.

Impact locaties

De impact van Regie op Locatie is op een aantal locaties fors te noemen. Om wensen van cliënten te honoreren was het nodig om roosters aan te passen en zijn zelfs functies geschrapt. Dit zijn veranderingen die, als deze van boven op gelegd zouden zijn, op grote weerstand hadden kunnen rekenen.

6.2 Impact van *In voor zorg!*

De primaire doelstelling van *In voor zorg!* is bijdragen aan de houdbaarheid van de sector langdurige zorg door organisaties te ondersteunen bij de toekomstbestendigheid. Bij Vanboeijen kan zonder aarzeling de conclusie getrokken worden dat de toekomstbestendigheid van de organisatie is toegenomen.

Een toekomstbestendige verandering is per definitie een verandering die door de organisatie gedragen wordt en niet door een externe projectleider die na afronding van een project weer vertrekt. Om die reden worden door *In voor zorg!* ook geen projectleiders ingezet of gesproken over adviseurs maar is coachen het adagium. De veranderingen bij Vanboeijen zijn een schoolvoorbeeld van dit streven. De organisatie had de visie; *In voor zorg!* leverde coaching om te ondersteunen bij het in de praktijk brengen van deze visie.

Het principe van coaching sloot goed aan bij de aard van de veranderingen en de kernwaarde “eigen kracht” die binnen Vanboeijen wordt gehanteerd. Dit vraagt om coaching met een grote mate van voorbeeldgedrag: vragen stellen en anderen het antwoord laten vinden. Voor een coach die vanwege expertise wordt ingezet, is de valkuil dat vanuit de expertrol te weinig een beroep gedaan wordt op de eigen kracht. Bij Vanboeijen lijkt deze valkuil vermeden; Regie op Locatie was en is van Vanboeijen, het stellen van vragen en voorbeeldgedrag belangrijke instrumenten die worden ingezet.

Voor de impact van *In voor zorg!* is de vraag relevant of de organisatie dit traject op eigen kracht had kunnen uitvoeren. Het antwoord daarop is negatief; de operatie Regie op Locatie was dermate omvangrijk dat kennis over verandermanagement, programmamanagement in aanvulling op Lean-expertise noodzakelijk was. Dit is via *In voor zorg!* geleverd.

Tevens moet worden geconstateerd dat, ondanks het gegeven dat de bijdrage van *In voor zorg!* een deel van het traject besloeg, de timing toegevoegde waarde had. Dit betrof zowel het overdragen van methodische kennis en instrumenten als het opzetten van de ROL-afdeling. Een ander aspect van de timing was dat, op het moment dat *In voor zorg!* in beeld kwam, dit een mooi aanbod voor Vanboeijen was omdat de organisatie duidelijk voor ogen stond wat zij wilde maar tegelijkertijd de financiën onder druk stonden. *In voor zorg!* bood de mogelijkheid om de benodigde ondersteuning te verkrijgen zonder dat daarvoor betaald hoefde te worden. Dit ondersteunde de organisatie bij het doorzetten van haar traject. Overigens heeft Vanboeijen zelf de grootste investering gedaan in mensen en tijd; *In voor zorg!* was smeermiddel op een moment dat de behoefte daaraan groot was.

6.3 Meer en beter met minder

Vanboeijen laat zien dat een gezonde bedrijfsvoering mogelijk is zonder meer beheersing maar juist door los te laten en medewerkers te vertrouwen en verantwoordelijkheid te geven. Het verbeterde financiële resultaat mag toegeschreven worden aan het proces waarbij de zorg voor een gezonde bedrijfsvoering wordt gedeeld met medewerkers en verwanten.

Wordt de vraag gesteld of een reductie van de overhead ook heeft bijgedragen aan een verbetering van het resultaat dan moet deze vraag vooralsnog in ontkennende zin worden beantwoord. Het traject rond de ondersteunende diensten liep, door omstandigheden, dusdanig uit de pas met de rest dat nu wel de contouren van de nieuwe inrichting zichtbaar worden maar dat op dit punt geen grote winsten zijn geboekt. Zowel de werkwijze als de vraag of een reductie van de kosten op dit punt mogelijk is zal de komende tijd nog op de agenda moeten blijven.

7 Naar de toekomst

In dit hoofdstuk komen de ‘te leren lessen’ in beeld. De lessen betreffen allereerst de toekomstbestendigheid van Vanboeijen. Onder toekomstbestendigheid wordt enerzijds verstaan de wijze waarop de resultaten zijn geborgd en de voorwaarden zijn geschapen om de ingezette transitie verder te brengen. Een tweede element van toekomstbestendigheid is de bijdrage die de transitie heeft geleverd aan de houdbaarheid van de organisatie, mede in perspectief van de ontwikkelingen in de langdurige zorg. Na bespreking van deze perspectieven voor Vanboeijen volgt de vertaling naar de lessen voor de sector langdurige zorg en tot slot de inzet van *In voor zorg!*

7.1 Meerjarenperspectief Vanboeijen

De verandering binnen een bestaande, intramurale organisatie in een sector die zich kenmerkt door de langdurige relaties vraagt tijd en vasthoudendheid. Veel hangt samen met gedrag en gewoonten. Ander gedrag vraagt jaren, geen maanden, om te realiseren en om te beklijven. Vanboeijen heeft met de introductie van Regie op Locatie dit proces op gang gebracht. Werd het eerst door medewerkers tijdens voorlichtingsbijeenkomsten met de nodige scepsis aangehoord en gezien als “weer een dingetje” van de organisatie, is nu duidelijk dat met Regie op Locatie daadwerkelijke bevoegdheden worden gelegd bij de medewerkers en verwanten op locatie. Van een organisatie waar werd gewerkt aan de doelen die, ondanks de intentie van betrokkenheid van medewerkers en verwanten bij het tot stand komen, op centraal niveau gesteld werden, is Vanboeijen nu een organisatie die een kanteling doormaakt naar een situatie waarin de locaties het voortouw hebben en gezamenlijk het organisatiebeleid voeden en vormen. Door de Vanboeijenraad en de locatieraden wordt dit proces inhoud gegeven en bewaakt.

Binnen Vanboeijen wordt de discussie gevoerd wat het vervolg moet zijn van de ingezette veranderingen. De verankering van wat is bereikt en het ondersteunen van verdere ontwikkeling wordt op verschillende wijzen ondersteund. De organisatie onderscheidt hiervoor drie ontwikkelroutes. Het zijn:

1. **Doorontwikkelen Regie op Locatie** met als belangrijkste thema’s:
 - a. Aanpassen instrumentarium ter ondersteuning van de centrale thema’s kwaliteit, veiligheid en HRM aan ROL zodat instrumenten vanuit een zelfde visie zijn ontworpen
 - b. Doorontwikkelen cliëntmedezeggenschap
 - c. Doorontwikkelen ‘Mooi Werk’ op basis van de zeven bronnen van arbeidsvreugde.
2. **Samen Slim Organiseren**, het herinrichten van de organisatiestructuur:
 - a. Inrichten coöperatieve werkwijze waarbij de locatieraden en de Vanboeijenraad belangrijke organen zijn
 - b. Herinrichten en flexibiliseren ondersteunende diensten i.s.m. De Zijlen zoals onder 4.2.2 beschreven
 - c. Verbinden organisatieprocessen (rollen en verantwoordelijkheden leidinggevend, beleidsinstrumentarium met betrekking tot vier managementprocessen (implementeren, controleren, innoveren en coördineren)
3. **Samen Slim Communiceren**, het inrichten van een digitale community mijnvanboeijen.nl met de ontwikkelniveau’s:
 - a. Website op adresniveau (locaties) ter ondersteuning van de communicatie binnen de locatie
 - b. Website Samenvanboeijen ter ondersteuning van de communicatie organisatiebreed
 - c. Techniek en infrastructuur.

Zo verankert Vanboeijen de ontwikkelingen door aangepast aan Regie op Locatie een steeds meer coherente set van instrumenten dat door de organisatie wordt gebruikt waardoor meer synergie optreedt. Uiteindelijk worden veranderingen in de organisatiestructuur verankerd door de meer cooperatieve wijze van werken. Onderdeel van de borging is niet alleen het vastleggen van bestaande praktijken maar vooral ook verdere ontwikkeling mogelijk maken. Nu moet echter al geconstateerd worden dat het proces onomkeerbaar is; de locaties waar de locatieraad goed functioneert zullen niet snel het stuur weer uit handen geven. Integendeel, zij zullen zich inzetten om steeds meer zeggenschap te krijgen en te benutten om zo goede resultaten voor de cliënt te bewerkstelligen. Hier is een leerproces gestart dat ook voor de toekomst nog de nodige potentie voor verdere veranderingen in zich heeft. Ongeacht de keuzen die in de toekomst nog worden gemaakt moet ook worden geconstateerd dat de koers die is ingezet volgehouden moet worden zodat ook de locaties waar het proces moeizamer verloopt aan kunnen haken. Ook de verhouding tussen ondersteunende diensten en de locaties is nog niet voldoende uitgekristalliseerd en aangepast aan de nieuwe verhoudingen; de eerste, belangrijke stap is gezet met het creëren van transparantie maar het verder flexibiliseren en realiseren van de beoogde reductie van de overhead zal nog de nodige tijd en aandacht vragen.

Een gunstige omstandigheid is dat Vanboeijen relatief beperkte gevolgen van de veranderingen in het beleid ten aanzien van de langdurige zorg ondervindt. Natuurlijk heeft de organisatie te maken met de gevolgen van de veranderingen in de vervoerskostenregeling, het scheiden van wonen en zorg, de transitie van de jeugdzorg en de overdracht van diverse functies naar de WMO. Doordat Vanboeijen zich al jaren richt op de zware, complex zorg en 84% van de cliënten een indicatie heeft voor ZZP 4 en hoger, vragen al deze beleidswijzigingen wel om aanpassingen binnen Vanboeijen maar geen fundamenteel andere koers. Integendeel, de koers die Vanboeijen inzet met de cliënt in regie en betrokkenheid van verwanten sluit goed aan bij de inhoudelijke ontwikkelingen die het huidige kabinet in de sector langdurige zorg wenselijk acht.

Een belangrijke test voor de toekomstbestendigheid van de ontwikkelingen binnen Vanboeijen zal zijn de wisseling van de bestuurder eind 2013. Het vertrek van een van de dragers van de visie in combinatie met een functieverandering van een van de oorspronkelijke opdrachtgevers kan een voornaam effect hebben.

7.2 Te leren lessen

7.2.1 Voor Vanboeijen

Cliëntperspectief

In tegenstelling tot zelfsturende teams heeft bij Regie op Locatie de cliënt een heel duidelijke plaats aan de tafel als beslissingen omtrent de locatie worden genomen. Dit is het sterke van het model. Een punt van aandacht voor Vanboeijen is de wijze waarop omgegaan wordt met locaties die nog geen locatieraad hebben bestaand uit medewerkers en verwanten. De verwanten zijn noodzakelijk voor het vertegenwoordigen van het cliëntperspectief. Het vertrouwen dat binnen Vanboeijen wordt gegeven aan locaties is mede gestoeld op de opvattingen dat deze beide partijen in dialoog tot de goede beslissingen voor de locatie komen. Er zijn echter locaties waar verwanten geen belangstelling hebben voor een dergelijke vorm van betrokkenheid. De vraag is hoe in die locaties toch het cliëntperspectief wordt geborgd. Deze vraag is nog niet beantwoord maar verdient wel aandacht. Het is de vraag of alle locaties, ongeacht het functioneren van een locatieraad, gelijk behandeld moeten worden of dat op bepaalde punten gedifferentieerd moet worden. Bijvoorbeeld door een locatie waar geen verwanten zitting hebben in de locatieraad minimaal een keer per jaar de cliëntmedezeggenschapsdiagnose uit te voeren.

Inhoud ondersteunende diensten

Een groot vraagstuk voor de organisatie is hoe de inhoud en inrichting van de ondersteunende diensten vorm moet krijgen. De eerste stap, het transparant maken, is gezet. Vragen over afnameplicht of vrije keuze zijn nog niet beantwoord. Dit moet wel worden beantwoord omdat het anders een potentiële bron van conflicten vormt. Dit kost de organisatie veel tijd; in 2010 stond het onderwerp al op de agenda. Het is de vraag in hoeverre de samenwerking die is aangegaan met De Zijlen dit proces faciliteert of hindert. Gesproken wordt over een basispakket in combinatie met vrij afneembare diensten. Ongeacht de keuzen die worden gemaakt moet worden onderkend dat het een leerproces voor de organisatie is waarbij solidariteit, deskundigheid en prikkels uitgekristalliseerd moeten worden. Een voorbeeld is de wijze waarop met ziekteverzuim wordt omgegaan. Op dit moment wordt verzuim dat langer duurt dan een jaar geboekt op de centrale dienst, en niet meer op de locatie. Dit is een vorm van verplichte solidariteit. Als het verzuim volledig het risico is van een locatie dan zijn locaties te klein om het risico van langdurig verzuim te dragen. Het is echter van belang dat locaties wel zoveel mogelijk verantwoordelijkheid dragen; ook voor het langdurend verzuim. Hetzelfde geldt voor de nachtzorg. Binnen Vanboeijen zijn er een drietal cockpits en nachtteams waar, op indicatie, cliënten kunnen worden uitgeluisterd of de signalen van sensoren binnen komen en opgevolgd kunnen worden. Niet voor alle locaties is dit even relevant; de een maakt er meer gebruik van dan de ander. Toch is het voor het geheel van belang dat dit systeem intact blijft. Dit geldt ook voor de ontwikkelde expertise. Het is niet reëel te veronderstellen dat in één keer hier het juiste model voor wordt gekozen; het is van belang dat Vanboeijen voor zichzelf de ruimte houdt om dit leerproces door te maken. Transparantie, die binnen Vanboeijen gelukkig gebruik is, is daarbij een voorwaarde.

Verbreden horizon

Regie op Locatie is, zoals de naam al doet vermoeden, sterk geconcentreerd op de locatie. De uitwisseling van ervaringen loopt via de teamleiders en ondersteuners. Het is echter wenselijk dat ook de medewerkers in de gelegenheid worden gesteld om de horizon te verbreden. Natuurlijk zijn locaties uniek maar ook medewerkers kunnen kennis en ervaringen delen. Zeker in een organisatie waarin zowel cliënt als medewerkers lang verblijven is het delen van andere perspectieven wenselijk en moet dit niet voorbehouden zijn aan teamleiders. Het intranet biedt hiervoor een goed podium. Vanboeijen wil dit ook benutten en uiteindelijk komen tot “digitale communities” zoals aangegeven onder het kopje Samen Slim Communiceren waarvoor de eerste pilot op een locatie gestart en verbreding naar de rest van de organisatie is in voorbereiding.

Behoud deskundigheid

De ROL-afdeling is als tijdelijke afdeling opgezet. In principe is nu het voortbestaan afhankelijk van de mate waarin inkomsten gegenereerd worden. Het is echter essentieel dat de deskundigheid binnen de organisatie beschikbaar blijft. Nieuwe teamleiders, nieuwe verwanten en andere omstandigheden kunnen het wenselijk maken dat een organisatie (een deel van) het ROL-proces opnieuw doorloopt. Wordt er vanuit gegaan dat de kennis nu voldoende bij iedereen aanwezig is, dan is de vraag of dit niet verwaterd. De deskundigheid moet niet alleen aanwezig blijven maar vanwege het belang dat deze koers wordt vastgehouden, ook op een zodanige centrale positie in de organisatie dat deze bij de besturing relevant is.

ROL ondersteunende diensten

Er is uiteindelijk voor gekozen om de ondersteunende diensten niet het ROL-proces te laten doorlopen. Gegeven de basale vragen waar deze diensten voor staan is dit voorstelbaar. De ROL is echter ook goed geschikt voor toepassing binnen de ondersteunende diensten. Een voornaam ingrediënt is immers Lean en voor ondersteunende diensten is het oog hebben voor de feitelijke vraag van de klanten vaak een belangrijk leerproces. In een setting waarbij sprake is van basispakketten en vrije keuze omtrent diensten is dit nog meer van belang. Vanuit dat perspectief, en vanuit het belang voor de cultuur van de organisatie, verdient op termijn ook het rollen van ondersteunende diensten aanbeveling.

7.2.2 Voor de sector langdurige zorg

Voor de sector is Regie op Locatie een relevante ontwikkeling. De relevantie betreft diverse aspecten.

Versterken positie cliënt

De overheid probeert via diverse wegen om de positie van de cliënt in de langdurige zorg te versterken. Deze koers is onder meer verwoord in de kabinetsnota Hervorming van de langdurige ondersteuning en zorg en blijkt ook uit de steun van de staatssecretaris voor de Thomashuizen. Vanboeijen geeft de cliënt een duidelijke positie en neemt de balans tussen Goed Leven en Mooi Werk als doelen waar de balans tussen gevonden moet worden. Wordt de ontwikkeling gelegd naar de zelfsturende teams die in veel organisaties worden geïntroduceerd dan heeft de cliënt in het model van Regie op Locatie een duidelijke plaats aan de tafel; bij zelfsturende teams is deze positie niet verankerd.

Gemeenschappelijke zorg

De overheid probeert de zelfredzaamheid van mensen met een zorgvraag te ondersteunen en, waar de zelfredzaamheid ontbreekt, het netwerk van de cliënt een meer centrale rol in de zorg te laten vervullen. Het model van Regie op Locatie sluit hier naadloos op aan; verwanten hebben een essentiële rol bij het meebeslissen over de gang van zaken op de locatie. Zij zijn zich ook bewust dat de mogelijkheden van een organisatie per definitie eindig zijn en dat hun inzet en betrokkenheid voor de cliënt van groot belang is. Zonder dat dit via contracten met de mantelzorgers zoals in sommige organisaties zijn geïntroduceerd wordt afgedwongen, is er een veel natuurlijker en vanzelfsprekender weg gevonden naar betrokkenheid van verwanten.

Lean sturen vraagt Lean inspecteren

Er zijn niet veel organisaties die het Lean principe van continue verbetering als uitgangspunt voor de organisatie nemen en gebruiken voor de inrichting van de planning en controlcyclus. Vanboeijen heeft dit wel gedaan en dit blijkt ook uit de beperkte hoeveelheid indicatoren waarop wordt gestuurd en de rapportage die nu op basis van de locatie-verbetercyclus wordt geënt. Het vermijden van onnodige registraties en handelingen horen bij Lean. Dit betekent ook dat toezichthouders zich moeten afvragen wat het essentiële is voor hun toezicht. Als externe toezichthouder is de Inspectie voor de Gezondheidszorg een partij die eisen aan organisaties stelt. Deze eisen verhouden zich nog niet tot de nieuwe praktijken binnen Vanboeijen en zijn een onderwerp dat aandacht vraagt.

Veranderingsbereidheid is groot als men zelf beslist

Wordt naar de veranderingen gekeken die op diverse locaties zijn doorgevoerd dan is een les dat medewerkers bereid zijn tot grote aanpassingen op allerlei terreinen zoals functie-inhoud, roosters en diensten. Doordat de medewerker zelf bij de keuze betrokken is en weet waarom het nodig is en hoe de cliënt erbij gebaat is, blijkt deze tot veel grotere veranderingen bereid dan in het geval van centraal beleid.

Vertrouwen loont

Zowel medewerkers en verwanten laten grote verantwoordelijkheid zien als het gaat om het werken binnen financiële kaders. Het betekent wel dat positieve resultaten die worden gerealiseerd op een goed moment ten goede moeten komen aan locaties. Als bezuiniging op bezuiniging wordt gestapeld is de vraag of dit niet tot demotivatie zal leiden.

Loslaten is een voorwaarde

Wordt naar het proces binnen Vanboeijen gekeken dan is het duidelijk dat het bestuur en management zaken los moeten kunnen laten. Alleen als zij bereid zijn dit te doen en veel meer een rol van dienend leiderschap op zich te nemen, heeft de ontwikkeling kans van slagen.

Verandering totale organisatie

Het verdient aanbeveling om een verandering in de locaties gelijk op te laten lopen met een verandering in de ondersteunende diensten. Door omstandigheden heeft het laatste proces binnen Vanboeijen vertraging opgelopen. De veranderde werkwijze en verantwoordelijkheden vragen een andere wijze van ondersteunen. Door een aanpassing van de ondersteunende diensten gelijk op te laten lopen kan beter op de veranderende ondersteuningsvraag worden ingespeeld en sneller zichtbaar gemaakt worden wat winsten zijn die door een eventuele reductie van de overhead geïncasseerd kunnen worden.

7.2.3 Voor *In voor zorg!*

De casus Vanboeijen is een voorbeeld van een succesvolle en relevante verandering waar *In voor zorg!* een bijdrage aan heeft geleverd. Het is ook een casus waar de nodige aandacht voor bestaat in de sector. De casus is goed beschreven bijvoorbeeld in het eindverslag en er zijn meerdere artikelen over verschenen maar wordt naar *In voor zorg!* gekeken dan is het proces niet zodanig ingericht dat andere organisaties daar eenvoudig van kunnen leren en dat *In voor zorg!* daar zelf van leert. De evaluatie van het traject is met name gericht op het verloop van het traject, niet op de lessen voor de toekomst. Door de bij evaluaties vragen te stellen zoals:

- Wat zou anders gedaan worden als het proces opnieuw moest worden doorlopen?
- Welke condities zijn nodig voor een organisatie die een soortgelijk traject overweegt?
- Onder welke omstandigheden moet een organisatie worden afgeraden een soortgelijk proces te starten?

Door dit soort vragen te stellen en bij volgende, soortgelijke trajecten te bundelen, kan dit worden meegenomen bij het scannen van nieuwe deelnemers en als aandachtspunten voor plannen van aanpak aan coaches en tranchemanagers worden meegegeven. Zo wordt de cirkel rond gemaakt en het lerend vermogen van *In voor zorg!* verder versterkt.

Een dergelijke evaluatie kan plaatsvinden bij afronding van de inzet van de *In voor zorg!*-coach maar zou herhaald moeten worden voor die trajecten die langer duren dan deze inzet om zo een scherper beeld te krijgen en ook te leren van de ervaringen die de organisatie later in het proces nog op doet.

Overwogen kan ook worden om, gegeven de unieke positie van *In voor zorg!*, de vraag toe te voegen welke externe factoren belemmerend en ondersteunend zijn voor de ontwikkeling. Zo wordt een breder perspectief verkregen en andersoortige feedback op de praktijk in de sector.

Bijlage 1: Ontwikkeling per veld

Cliënten en productie

<i>Beeld 2009/2010</i>	<i>Beeld 2012 - 2013</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Doelgroep mensen met een zware of complexe verstandelijke beperking. • Diensten voornamelijk intramuraal, voor een klein deel extramuraal en dagbesteding en advies en onderzoek • Totaal aantal cliënten intra-, extramuraal en dagactiviteiten: 692 • Index gewogen intramurale productie: 100 • Percentage cliënten in ZZP 4 en hoger 	<ul style="list-style-type: none"> • Doelgroep ongewijzigd • Aanbod diensten uitgebreid met Centrum voor Verstandelijke Beperking en Psychiatrie met collega aanbieders en ontwikkeling gestart met De Zijlen om samen onder nieuw label zorg aan LVG jeugd te bieden. • Totaal aantal cliënten intra-, extramuraal en dagactiviteiten: 718 • Index gewogen intramurale productie: 105 • Percentage ZZP 4 en hoger
<i>Doorgemaakte ontwikkeling</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Het doelgroep is in essentie ongewijzigd • De gemiddelde zorgzwaarte op basis van de ZZP-indicaties is verder toegenomen • De productie uitgedrukt in verpleegdagen is toegenomen met 5% van 249.801 dagen naar 263.169. 	

Kwaliteit

<i>Beeld 2009</i>	<i>Beeld 2012 - 2013</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Het HKZ certificaat is behaald <p>Resultaat interne meting tevredenheid:</p> <p>Ik vind dat ik een goed leven heb 7,8 Ik vind dat VB mij goed ondersteunt bij de dingen die ik doe en die ik wil</p> <ul style="list-style-type: none"> - In mijn vrije tijd 7,2 - Bij mij in huis 7,8 - Bij mij op het werk 8 	<ul style="list-style-type: none"> • De HKZ-systematiek wordt aangepast aan de interne ontwikkelingen ter ondersteuning van de kwaliteit op locatieniveau <p>Resultaat interne meting tevredenheid:</p> <p>Ik vind dat ik een goed leven heb 7,4 Ik vind dat VB mij goed ondersteunt bij de dingen die ik doe en die ik wil</p> <ul style="list-style-type: none"> - In mijn vrije tijd 6,9 - Bij mij in huis 7,5 - Bij mij op het werk 7,3
<i>Doorgemaakte ontwikkeling</i>	
<p>De interne metingen van de tevredenheid laten een lichte daling zien. Dit is niet verwonderlijk. Op het merendeel van de locaties heeft bij een diagnose van de medezeggenschap van de cliënten plaatsgevonden en is besproken met alle betrokkenen. Dit betekent dat inzicht is gegeven op een niveau wat daarvoor niet voorhanden was. Cliënten en verwanten zijn er bovendien op gewezen dat het streven is dat de cliënt zelf zoveel mogelijk zeggenschap heeft. Dat dit tot een daling van de gemeten tevredenheid leidt is te begrijpen, zeker als naar de vraagstelling wordt gekeken. Op basis van de cliënt medezeggenschap diagnoses is op 29% van de locaties die bij de eerste meting “in ontwikkeling” scoorden, een verbetering gemeten.</p>	

Medewerkers

Beeld 2009	Beeld 2012 - 2013
<ul style="list-style-type: none"> • Medewerkers zijn betrokken bij de cliënt en waarderen dit maar zijn weinig betrokken bij de organisatie • Bij Vanboeijen werken 1485 medewerkers • Totaal Fte's" 986 • Verzuim 6,9% 	<ul style="list-style-type: none"> • Medewerkers zijn betrokken bij de cliënt en hebben meer de idee dat de organisatie dat ook wil. • Bij Vanboeijen werken 1452 medewerkers • Totaal Fte's 994 • Verzuim 6,5%
Doorgemaakte ontwikkeling	
<ul style="list-style-type: none"> • Van een situatie waarin medewerkers het idee leken te hebben dat ze weinig invloed hadden op de gang van zaken in de organisatie en een grote afstand tot het management ervaren lijkt de sfeer veranderd. Na de nodige scepsis over Regie op Locatie als 'weer iets van het management' is nu voor medewerkers duidelijk dat zij zelf zeggenschap hebben gekregen. • Het aandeel overhead is anno 2013 op het gemiddelde niveau voor de VG-sector maar niet aantoonbaar gewijzigd 	

Financiën

Beeld 2009	Beeld 2012
<ul style="list-style-type: none"> • Totaal omzet: €69,6 miljoen • AWBZ: €66 miljoen • Overige inkomsten: € 3,7 miljoen • Bedrijfsresultaat: €794.000 • Rendement: 0,13% • Liquiditeit: 1,18 • Solvabiliteit ultimo jaar (vermogen / omzet): 8,6% • Totaal omzet per fte: €70.662 	<ul style="list-style-type: none"> • Totaal omzet: €81,9 miljoen • AWBZ: €77,2 miljoen • Overige inkomsten € 4,7 miljoen • Bedrijfsresultaat: €2 miljoen • Rendement: 2,5% • Liquiditeit 0,67 • Solvabiliteit ultimo jaar (vermogen / omzet): 19,0% • Totaal omzet per fte: €82.142
Doorgemaakte ontwikkeling	
<ul style="list-style-type: none"> • Het bedrijfsresultaat is sterk verbeterd, met name als gekeken wordt naar de genormaliseerde resultaten. Normalisatie leidt voor 2009 tot een resultaat van €94.000 i.v.m. met een gift waar nog geen ook als gekeken wordt naar het genormaliseerde resultaat. De solvabiliteit is op weg naar de door de organisatie als doel gestelde 21% • De toename van de omzet wordt voor wat het AWBZ deel betreft wordt voor circa 6,9% verklaard uit een toename van prijs en volume, de overige stijging is aanpassing van tarieven aan loon en prijsontwikkeling en intensiveringsmiddelen • De daling van de liquiditeit wordt verklaard door de vele nieuwbouw en renovatie projecten waarvoor is geïnvesteerd. 	

2. Omgeving

Extern macro

Beeld 2009	Beeld 2012 - 2013
<ul style="list-style-type: none"> • Zorgzwaartefinanciering is geïntroduceerd en heeft voor Vanboeijen een negatief effect. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vervoerskostenregeling is teruggebracht • Waarderingsgrondslag van vastgoed is overgegaan van historische grondslag naar bedrijfswaarde • Scheiden wonen en zorg is gestart
Doorgemaakte ontwikkeling	
<ul style="list-style-type: none"> • De organisatie bewaakt de indicaties actief om zo de financiering voor de cliënt te garanderen. 	

- De wijziging van de waarderingsgrondslag heeft in de jaarrekening geleid tot een versnelde afschrijving op vastgoed van 2,8 miljoen
- In verband met vervoer worden eisen aan locaties dagbesteding en wonen aangepast om deze kosten terug te dringen.

Intern

Beeld 2009	Beeld 2012 - 2013
<ul style="list-style-type: none"> • Nieuwbouw diverse locaties is in gang gezet in verband met gebrekkige functionaliteit • Gebouwen zijn in eigendom van van Zorgcoöperatie Nederland, voortgekomen uit het Open Ankh verband 	<ul style="list-style-type: none"> • Nieuwbouw heeft geresulteerd in diverse nieuwe locaties waarbij ook is samengewerkt met andere partijen om tot een optimale benutting van gebouwen en kansen voor cliënten • De gebouwen zijn in eigendom van Vanboeijen • Afdelingen ICT en salarisverwerking zijn samengevoegd met gelijke afdelingen van collega organisatie
<i>Doorgemaakte ontwikkeling</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • De organisatie heeft voor een groot deel van haar bewoners een verbeterde woon- en dagbestedingsomgeving gerealiseerd. • Vanboeijen heeft haar gebouwen over genomen van Zorgcoöperatie Nederland, deze Zorgcoöperatie, is ontbonden. 	

3. Organisatie

Missie en visie

Beeld 2009	Beeld 2012 - 2013
<p>Samen werken aan persoonlijk perspectief (2005). Zij wil dit bereiken door inspirerend partnerschap, met klant (vertegenwoordigers), medezeggenschapsorganen en relevante stakeholders.</p> <p>Kernwaarden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persoonlijk (gericht op eigen waarde) • Ontdekken (op zoek naar mogelijkheden) • Deskundig (professioneel en betrokken) • Samen (sterker door verbondenheid) <p>Hierbij wordt altijd uitgegaan van een vijfde kernwaarde “eigen kracht” van zowel cliënt en medewerkers.</p> <p><i>Visie op dienstverlening</i> Mensen met een handicap zijn volwaardige</p>	<p>Samen werken aan persoonlijk perspectief. Dit geeft aan wat Vanboeijen voor haar klanten én voor elkaar wil betekenen. Ook geeft het aan dat Vanboeijen een toegevoegde waarde wil leveren. Dit alles onder het motto ‘inspirerend partnerschap’, want als organisatie staat Vanboeijen niet alleen. Vanboeijen wil namelijk partner zijn, van familie, maar ook van vrijwilligers, collega-zorginstellingen en cliëntenverenigingen</p> <p>Kernwaarden</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persoonlijk (gericht op eigen waarde) • Ontdekken (op zoek naar mogelijkheden) • Deskundig (professioneel en betrokken) • Samen (sterker door verbondenheid) <p>Hierbij wordt altijd uitgegaan van de vijfde kernwaarde: eigen kracht</p> <p><i>Zorgvisie</i> Mensen met een handicap zijn volwaardige</p>

<p>burgers en geven de samenleving kleur, waarbij</p> <ul style="list-style-type: none"> - respect, veiligheid en betrouwbaarheid voorop staan in ons werk - we persoonlijk maatwerk leveren in de ondersteuning bij een waardevol leven - cliënten en verwanten de regie voeren vanuit hun eigen perspectief - we voortdurend op zoek zijn naar nieuwe mogelijkheden 	<p>burgers en geven de samenleving kleur, waarbij:</p> <ul style="list-style-type: none"> • respect, veiligheid en betrouwbaarheid voorop staan in het werk • Vanboeijen persoonlijk maatwerk levert in de ondersteuning bij een waardevol leven • cliënten en verwanten de regie voeren bij het maken van keuzes over de ondersteuning die nodig is om een ‘Goed leven’ te realiseren • Vanboeijen voortdurend op zoek is naar nieuwe mogelijkheden om de dienstverlening aan haar klanten, voor een Goed leven en voor haar medewerkers ‘Mooi werk’ en een financieel gezonde bedrijfsvoering, te optimaliseren
<p>Doorgemaakte ontwikkeling</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • De missie en visie hebben meer inhoud gekregen door de toevoegingen Goed Leven voor de cliënten te willen realiseren en Mooi werk voor de medewerkers. • Consequent wordt gestuurd op de visie en de kernwaarden waarbij met name eigen kracht voor cliënten en medewerkers leidraad is 	

Strategie

Beeld 2009	Beeld 2012 - 2013
<p>Vanboeijen hanteert tien uitgangspunten voor de strategische koers:</p> <ul style="list-style-type: none"> • regie bij de klant • ondersteuning gericht op kwaliteit van leven • kleinschaligheid • heldere afspraken vooraf en toetsen tevredenheid • klantgebonden financiën • partnerschap • in en met de samenleving • inbreng deskundigheid op maat • plezierige werksituatie medewerkers • organisatie op de achtergrond <p>De doelgroepen waarop Vanboeijen zich op richt zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mensen in de leeftijd van 0-80 met middelmatige tot ernstige beperkingen. Hierbij ligt de focus op: • specialistische woonbegeleiding voor mensen met een complexe hulpvraag • specialistische begeleiding bij dagactiviteiten • advies en begeleiding bij complexe vragen • Voor mensen met een lichte beperking met bijkomende complexe hulpvragen ligt het 	<p>Vanboeijen staat voor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vraaggerichte zorg • Vanboeijen biedt professionele, integrale ondersteuning en advies aan mensen met een (verstandelijke) handicap in alle leeftijdscategorieën en hun verwanten bij wonen, werken, leren en vrije tijd • Vanuit inspirerend partnerschap en samen werken aan persoonlijk perspectief biedt Vanboeijen begeleiding aan haar klant voor elke fase in het leven. Het hebben van een Goed Leven is daarbij het doel. Vanboeijen biedt dienstverlening op maat en doet dit op een flexibele en klantgerichte wijze.’ Mooi werk voor medewerkers wordt hiervoor als belangrijke voorwaarde gezien • Vanboeijen wil zich onderscheiden in de markt op kwaliteit van dienstverlening en klantvriendelijkheid (professioneel en betrokken). Vanboeijen beschikt hiervoor over hoogwaardig vastgoed. Met haar maataanpak staat Vanboeijen open voor alle vragen van cliënten. Vanboeijen zegt alleen ‘Nee’ als de financiën het niet toelaten, de veiligheid van cliënten en medewerkers in het geding komt en/of wanneer de kwaliteit

<p>accent op specialistische woon- en opvoedingsbegeleiding en dagactiviteiten voor jongeren.</p> <p>De organisatie wil verdere ontwikkeling op het gebied van:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bijzondere Leefkernen voor mensen met gedragsproblematiek • Bijzondere woonvorm voor ouderen • Ouderinitiatieven en • Vrije tijd op maat • Desgewenst inclusief dagactiviteiten 	<p>niet gewaarborgd kan worden</p> <p>Lichte groeistrategie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vanboeijen kenmerkt zich als een zorginstelling voor mensen met complexe problematiek, professioneel, klantgedreven en toegankelijk. Vanboeijen heeft een goede reputatie op dit gebied en een opgebouwd - De markt voor mensen met complexe hulpvragen is het meest stabiel en niet gemakkelijk toegankelijk voor substituu- aanbod - Voor een aanbod voor mensen met complexe hulpvragen is ruimte in Drenthe. Een bovenregionale aantrekkingskracht behoort tot de mogelijkheden <p>Nichebenadering</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vanboeijen kiest ervoor om voort te bouwen op de huidige doelgroepen: mensen met een complexe hulpvraag. <p>Organisatie onderscheidt zich door:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bovenregionale functie Bijzondere leefkernen voor mensen met gedragsproblematiek • Kleinschaligheid voor zorgintensieve cliënten door terreingebonden voorzieningen • Een bovenregionaal expertisecentrum (klinisch en poliklinisch) op het gebied van Onderzoek, advies en behandeling. <p>Zorg voor LVG jongeren samen met De Zijlen onder label Flinq</p>
---	--

<p><i>Doorgemaakte ontwikkeling</i></p>	
<ul style="list-style-type: none"> • De strategie van de organisatie is meer expliciet maar niet wezenlijk veranderd. De organisatie is zich meer bewust van de expertise en kwaliteit die zij biedt als het gaat om zorg voor mensen met een complexe hulpvraag of vragen die een bijzondere deskundigheid vereisen. • De organisatie opereert binnen diverse netwerken en tracht actief de ontwikkelingen te beïnvloeden ten gunste van haar cliënten • Vanboeijen is en was een actieve strategische opererende partij die deel uitmaakt van netwerken op regionaal en landelijk niveau, relevant voor haar organisatie 	

Structuur

<p>Beeld 2009</p>	<p>Beeld 2012 - 2013</p>
<ul style="list-style-type: none"> • 5 regio's <p>Locatie: Er wordt gewerkt in kleine, vaste teams, met een bepaalde groep vaste cliënten, onder</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 3 Regio's als ondersteuningsstructuur <p>Locatie: Per locatie is er een locatieraad bestaande uit verwanten, medewerkers en de teamleider. De</p>

<p>leiding van een teamleider; het team regelt alles zelf (ook planning). Er zijn 15 - 22 medewerkers per team, van gastvrouw tot persoonlijk begeleider (niveau 4). De teamleider is rots in de branding voor cliënten en anderen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maakt en beheert het zorgcontract, vult aan waar gewenst/nodig, i.s.m. cliënt • Heeft eigen budget, beheerst operatie aan de hand van eigen waarneming + dashboardrapportage • Selecteert teamleden, leidt en coacht. 	<p>locatieraad beslist over de gang van zaken van op de locatie, de inzet van mensen en middelen. De teamleider is regisseur. Hij/zij ondersteunt het proces, bewaakt de dialoog en de doelen Goed Leven, Mooi Werk en Financieel Gezond</p>
<p><i>Doorgemaakte ontwikkeling</i></p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Er is een omslag van een traditionele organisatie structuur en werkwijze naar een gedeelde verantwoordelijkheid tussen verwanten, medewerkers en de teamleider. Op centraal niveau is de Vanboeijenraad geïnstalleerd die verantwoordelijk is voor de locatieoverstijgende zaken en in principe de koers bepaald. Het management op alle niveaus heeft een regisserende en dienende rol. • Het regioniveau dient alleen ter ondersteuning vanwege het grote aantal locaties, er wordt geen beleid ontwikkeld op dit niveau. De medezeggenschap op dit niveau is afgebouwd in verband met verminderde relevantie 	

Bijlage 2: Onderzochte documenten

Verslag intake 17 juni 2010
Samenvatting prescan, juli 2010
Rapportage scan Vanboeijen, 2 augustus 2010
Uitvraag *In voor zorg!*, 11 augustus 2010
Plan van Aanpak, 12 oktober 2010
Memo Aanvullende vraag uitbreiding ondersteuning in één regio, 30 november 2010
Memo Vervolg IvZ!, 4 februari 2011
Plan van Aanpak fase 2, 8 november 2011 (21 mei)
Voortgangsrapportage *In voor zorg!*, 5 mei 2011
Gespreksverslag tussenevaluatie In voor zorg-traject, 27 september 2011
Eindrapportage *In voor zorg!* versie 0.4 (2012, geen datum)

Jaardocument 2005
Jaardocument 2009
Jaardocument 2010
Jaardocument 2011
Jaardocument 2012
Het succes van 2012, september 2008, Pieter de Kroon, bestuurder Vanboeijen
Jaarplan 2010-2011, 5-11-2009
Accountantsverslag 2009, 27 april 2010
Memo Trend resultaatontwikkeling, Raad van Toezicht- auditcommissie, 28-6-2010
Memo Begroting 2010, RvT auditcommissie, 11-11-2009
Uitslag cliëntervaringen, 19-10-2009
Visiedocument en historische tijdlijn Copyshop, het Erf
Medewerkerstevredenheidsonderzoek, Great Place to work, 2008
Leiderschapsprogramma, beschrijving modules, module inventarisatie, bericht start
Verdere borging clientmedezeggenschap binnen Regie op Locatie, Ineke Touwen, juni 2011
Anders organiseren, de ontwikkelingen tot nu toe, Pieter de Kroon, 4-10-2012
Samen Slim Organiseren (concept), Ten Have Change Management, 22 maart 2013
Impressie Strategische conferentie 23 april 2013
Vastgesteld rapport Inspectiebezoek, IGZ, 26 maart 2013
Reactie Vanboeijen inspectiebezoek, 14 april 2013

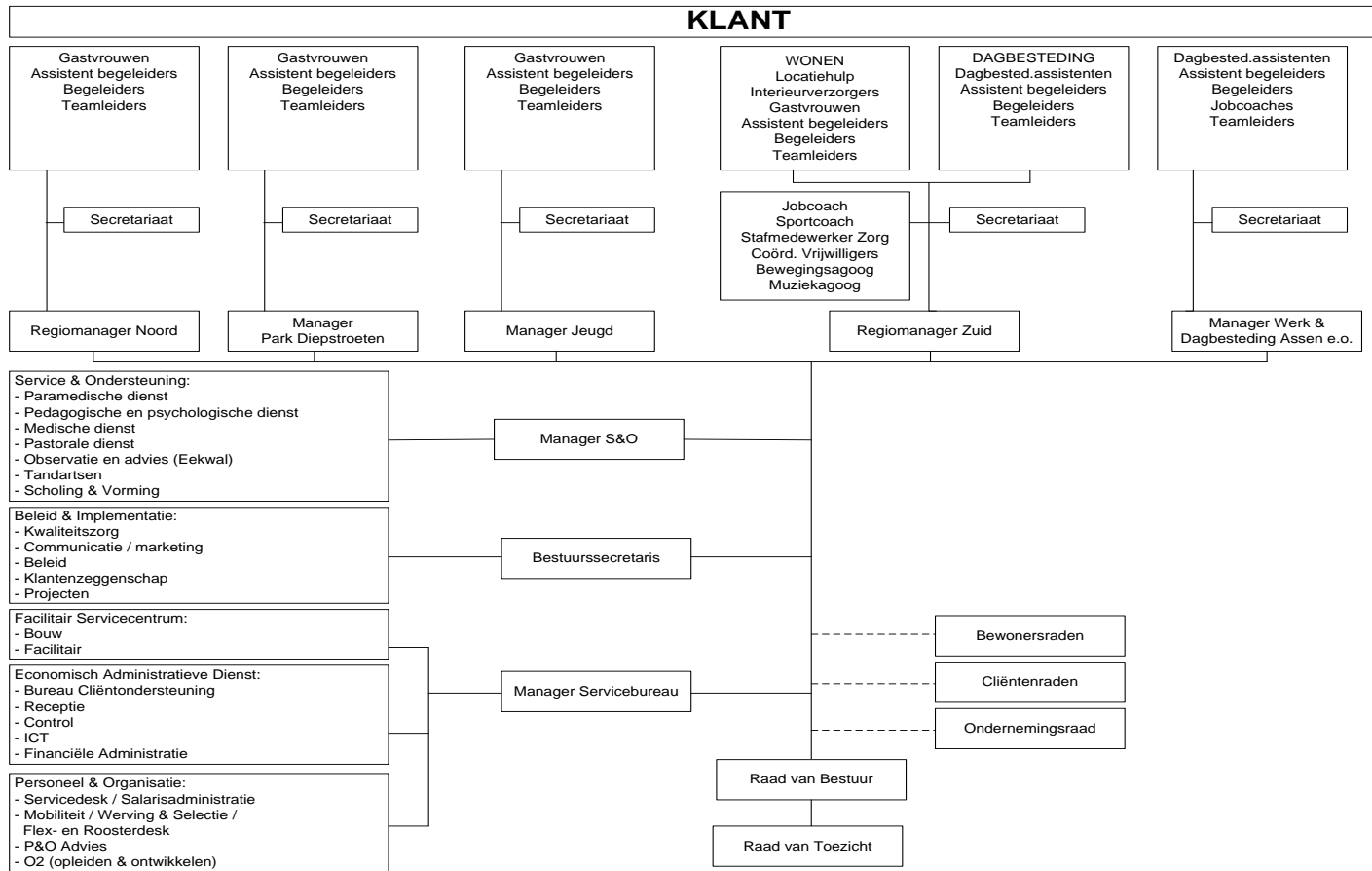
Touching the community soul, Caroline Dekker en Jaspar Roos, Nijenrode Business Universiteit

Bijlage 3: Gevoerde interviews

Pieter de Kroon, Raad van Bestuur
Jenny Tiemens, Programmamanager
Lambert Ysbrandy, manager Strategie en beleid
Ineke Touwen, Coördinator Cliënten(mede)zeggenschap
Esther Haddingh, Manager P&O
Jennie Sterkenburgh, ROL-expert
Elly vd Woude, regiomanager PDS
Femmy Matien, teamleider regio PDS
Jan Steenhuis, verwant
Rika Scheffer, PDS medewerker
Jurje de Jong, teamleider regio Noord
Mieke Lesuis- Olthof, verwant
Rene Wittendorp, medewerker van Bingenweg
Dianne Zijlstra, teamleider Zuid
Marieke Vredeveld medewerker Copyshop Zuid
Ben Aufderhaar, Controller
Monique Coolen, In voor zorg-coach

Bijlage 4: organogram 2009 en 2012

Organogram 2009



Organogram 2012

