

*Oud-zorgbestuurder Pieter de Kroon:*

## **‘We kunnen samen het verschil maken’**

‘Als een zorgorganisatie echt de cliënt centraal stelt, dan moet de bestuurder die cliënt ook macht geven.’ Pieter de Kroon heeft een lange staat van dienst als bestuurder in de gehandicaptenzorg en maakt zich hard voor echte zeggenschap voor mensen met een beperking én medewerkers. Een interview over zijn ideeën voor Regie op Locatie en over zijn droom van de coöperatieve organisatie.

Op het niveau van de locatie, daar moet het gebeuren, vindt Pieter de Kroon. Daar is de inspiratie te vinden en daar zoek je de wil om samen iets te organiseren. ‘Helaas zie je vaak dat mensen in de gehandicaptenzorg - medewerkers, cliënten - moe en beschadigd zijn. Maar als je ze nou zegt dat ze een onderneming mogen maken waarin de cliënt een goed leven heeft, de medewerker mooi werk en de financiën op orde zijn, dan zal het weer gaan stromen.’

Coöperatief organiseren, noemt De Kroon deze op zelfbestuur geënte manier van werken. De oud-zorgbestuurder begeleidt op dit moment een aantal organisaties bij het invoeren van deze nieuwe vorm. Het gaat om de samenwerking tussen cliënt en medewerker. Door hen samen aan het roer te zetten voorkom je zowel een doldraaiende managementcultuur als het te zware stempel van ouders dat soms een ouderinitiatief kan lamleggen. ‘Als bestuurder moet je echt een dienend leider zijn.’

### **Meer zeggenschap**

Al op jonge leeftijd rijpte dit idee. ‘Mijn moeder ging op haar dertiende van school om bij een boer te gaan werken. Later kreeg ze kinderen. Hoewel ze slim was en een verlangen had naar een betere wereld, heeft ze nooit de omstandigheden gehad om zich te kunnen ontwikkelen. Mijn vader was raadslid voor de PvdA en werd fractievoorzitter. Op zijn 54e kon hij onze boerderij niet langer aanhouden en werd hij vorkheftruckchauffeur. Nam hij dan zelf initiatief, dan wees zijn baas hem terecht omdat hij niet de opdracht gegeven had. Mensen inperken kan op heel veel verschillende manieren. Ik wil een betere wereld, waar meer rechtvaardigheid en meer zeggenschap bestaat.’

Eenmaal aan de slag in de gehandicaptenzorg zag De Kroon eerst niet dat daar soortgelijke inperkende processen zich afspeelden. ‘Een gezinsvervangend tehuis, wat mooi, dacht ik. Tot ik op studiereis in de VS op andere gedachten gebracht werd. “Zou jij het accepteren om met acht mensen voor wie je nooit gekozen hebt in één woning te zitten?” Omstandigheden voor een ander gewoon vinden die je zelf nooit zou accepteren, dat is het kenmerk van discriminatie.’ Dus, het werd tijd voor verandering.

### **Ingewikkeld dilemma**

‘Ik ben benieuwd welke reacties dat heeft opgeleverd. Veel mensen zullen zo’n tehuis destijds wel prima gevonden hebben vergeleken met wat ze gewend waren’, mengt KansPlus-directeur Jo Terlouw zich in het gesprek. De Kroon: ‘Heel veel mensen wilden er inderdaad niet aan om de zorg te veranderen. Dat vind ik een van de ingewikkeldste dilemma’s voor een zorgbestuurder: Je ziet dat het anders kan, maar je wilt ook recht doen aan de stem van de cliënt en diens

vertegenwoordiger.’ Vaak gaat het lopen als mensen met eigen ogen zien hoe het anders kan. Dan moet je het hebben van de pioniers, ouders en cliënten die wel met de verandering aan de slag zijn gegaan.

### **Veel meer samen doen**

De Kroon heeft bij de organisatie waar hij werkte de handen uiteindelijk niet op elkaar gekregen voor zijn idee van coöperatief organiseren. Het vergt ook wel een grote omschakeling in denken van cliënten en vertegenwoordigers, erkent hij. ‘Ouders willen toch vooral dat hun zoon of dochter een goed leven heeft. En van jou als zorgbestuurder verwachten ze dat jij dat regelt.’ Maar wat zou het mooi zijn om het veel meer samen te doen, zegt de zorgbestuurder. Dat cliënten, ouders en medewerkers op het niveau van de woning of de locatie kijken hoe ze de zorg gezamenlijk zo goed mogelijk kunnen regelen. Door samen te werken worden ouders en cliënten niet langer in de rol van eisende klant geperst en hoeft de organisatie niet in een kramp alles van bovenaf te bepalen. ‘Van co-creëren krijg je meer en betere zorgverlening, dat is mijn overtuiging.’

### **Regie op Locatie**

Het idee van coöperatief ondernemen moet zich nog bewijzen. Maar met Regie op Locatie, een soortgelijk idee van Pieter de Kroon, zijn de eerste successen al geboekt. Organisaties kunnen de betrokkenheid van de werkvloer vergroten en efficiënter werken door de zeggenschap op het niveau van de locatie te beleggen. Dat betekent ook dat daar de begroting wordt gemaakt en dat eventuele overschotten de locatie ten goede komen.

Medewerkers, cliënten en verwanten moeten zelf kunnen beslissen wat er gebeurt. En dan zal blijken dat de betrokkenheid van alle partijen toeneemt. Door samen beslissingen te nemen, komen er andere oplossingen. ‘Stel dat op een woning het dagelijks ’s ochtends douchen een probleem wordt. Misschien zegt de familie dan wel dat er in het ouderlijk huis ook niet elke ochtend gedoucht werd en dat hun zoon of dochter of en toe poedelen in bad altijd al veel fijner heeft gevonden. En kijkend naar de planning blijkt de avond daar dan een handiger moment voor te zijn. Dan heb je een beter leven voor de cliënt en mooier werk voor de medewerker.’

### **Marktwerking of samenwerking**

Veel hangt volgens De Kroon af van de manier waarop een probleem benaderd wordt. Hij noemt als voorbeeld dat er twintig procent bezuinigd zou moeten worden op het budget. ‘Denk je vanuit het idee van marktwerking, dan krijg je ontevreden klanten die de waarde van het “product” achteruit zien gaan. Denk je vanuit het idee van samenwerken - co-creatie - dan is die bezuiniging nog steeds niet leuk. Maar je kunt dan wel met elkaar in gesprek over wat je uitgaande van het beschikbare budget allemaal kunt doen.’

Hoe we de zorg ook organiseren, het zijn niet de systemen die maken dat we ons er prettig bij voelen. Het zit hem in de houding en de mentaliteit van mensen, zegt De Kroon. ‘Een medewerker zei eens: “De belangrijkste winst is dat ik zelf het verschil kan zijn.” Dat denk ik ook. Dat geldt voor iedereen, of je nu medewerker, cliënt of familielid bent. Jij kunt het verschil maken.’

[www.kansplus.nl](http://www.kansplus.nl)