

# Regie Op Locatie

## GOED LEVEN, MOOI WERK EN EEN FINANCIËEL GEZONDE ORGANISATIE

Continu verbeteren in de langdurige zorg kan alleen in dialoog tussen medewerkers en cliënten. Regie Op Locatie helpt daarbij. Deze methode is ontwikkeld door Vanboeijen, een instelling voor mensen met een verstandelijke beperking. Regie Op Locatie staat voor een goed leven voor de cliënt, mooi werk voor de medewerker en een financieel gezonde organisatie. Lean en zeggenschap vormen de pijlers van Regie Op Locatie. Vanboeijen werkt sinds twee jaar met deze nieuwe manier van werken. Wat zijn hun ervaringen?

**Door: J. Oskam**

**R**egie Op Locatie (ROL) is een bottom-up methode voor continu verbeteren in de langdurige zorg. De methode hanteert de principes van lean én gaat uit van zeggenschap. Cliënten of hun verwanten en medewerkers geven samen vorm aan de alledaagse gang van zaken op een locatie. Omdat Vanboeijen veel cliënten heeft met een hoog zorgzwaartepakket zijn het meestal verwanten die als gesprekspartner optreden bij ROL. Zij en medewerkers bespreken samen hun wensen en knelpunten, kijken wat er beter kan en realiseren dat dan ook. Zo komen stapsgewijs kleine verbeteringen tot stand. ROL draagt eraan bij dat mensen anders gaan kijken en zich anders gaan gedragen.

ROL gaat uit van de volgende principes.

- Alleen doen wat waarde toevoegt. Alles wat niet bijdraagt aan een goed leven, mooi werk of een financieel gezonde organisatie wordt onder de loep genomen: is het wel nodig dat we dit doen? Kunnen we het ook nalaten of misschien anders doen?
- Denken in processen. Als er knelpunten er-

varen worden, brengen alle betrokkenen het proces op een eenvoudige manier in kaart. Zo wordt duidelijk waar het probleem zich precies voordoet.

- Voorkomen van verspillingen. Medewerkers krijgen opdrachten of volgen een workshop om verspillingen op te sporen. Vanboeijen hanteert de 8 verspillingen die ook bij lean gebruikt worden.
- Continu kijken hoe het beter kan in de ogen van medewerkers en verwanten. Niet alleen is de alertheid verbeterd om knelpunten te signaleren. Door een gestructureerde werkwijze worden de knelpunten nu ook daadwerkelijk stap voor stap aangepakt.
- Eigen winkel runnen. De teams bepalen samen met de cliënten/verwanten de dagelijkse gang van zaken binnen een locatie. Uiteraard gelden daarvoor kaders, waaronder financiële. Pieter de Kroon, bestuurder van Vanboeijen: 'Voortaan krijgt elke locatie het hele budget. Dan zien het team en de verwanten wat ze betalen aan overhead en ondersteunende diensten. Met dit inzicht kunnen zij ook andere keuzes maken. Nu al is er een team dat een eigen bus heeft geregeld uit onvrede met de vervoerder. Maar een eigen contract met een apotheek hebben we tegengehouden, omdat we voor alle cliënten van Vanboeijen een contract hebben afgesloten.'
- Werken vanuit je eigen kracht. Vanuit lean kennen we de leidende rol van de professional. Maar hoe spreek je de eigen kracht van medewerkers aan? Vanboeijen stimuleert mensen om elkaar expliciet uit te nodigen om hun waardevolle inbreng te leveren, open te staan voor anderen en goed te luisteren wat de kern is van wat mensen zeggen.



Jannie Oskam

Dat kan als mensen afstappen van hun eigen scepsis, vooringenomenheid of automatische reacties. Vanboeijen maakt hiervoor gebruik van Theory U van Otto Scharmer. Jenny Tiemens, ROL-projectleider en tot voor kort regiomanager: 'Op deze manier samenwerken heeft effect op mensen, ook op managers en leidinggevend. Ik ben hierdoor een tijd van slag geweest. Niet eerder had ik me gerealiseerd wat voor impact mijn functie en mijn manier van optreden hadden op anderen. Zodra ik binnenkwam begon ik vragen te stellen die de medewerkers beantwoordden. Hun eigen thema's kwamen daardoor ongemerkt en onbedoeld nauwelijks aan bod. Nu gebeurt dat alleen nog als ik moet, of te veel hooi op mijn vork heb.'

### Waarom werkt Vanboeijen met Regie Op Locatie?

Twee jaar geleden heeft Vanboeijen het roer omgegooid. Pieter de Kroon: 'We waren niet tevreden over onszelf. We hadden alles netjes op orde en we deden het ook niet slecht. Maar we hadden niet het idee dat we de kern raakten. We zijn geïnspireerd geraakt door SENS (Samen Effectief Naar Succes) van Achmea. Wij hebben ROL ontwikkeld, speciaal voor de zorg. Niet langer staan managementissues centraal, zoals de P&C-cyclus, afspraken met het zorgkantoor, HKZ-certificering of HR-beleid. Nu vragen we ons bij alles af wat onze imaginaire cliënt Jan van de Venneweg eraan heeft. Bijna elke locatie werkt met ROL, de laatste teams leren dit voorjaar met deze methodiek te werken. Ook stafdiensten en het MT zijn 'gerold'. We werken met een groep ROL-experts die teams of locaties begeleiden.'

### Hoe werkt Regie Op Locatie in de praktijk?

Locaties of teams leren in 16 weken met ROL te werken aan concrete verbeteringen. Er worden drie fasen doorlopen: opstart, diagnose en verbeteren. Elke fase wordt afgesloten met een bijeenkomst.

Bij de opstart vult de teamleider een vragenlijst in om met de ROL-expert en regiomanager tot een beeld te komen over de cliënten, het team en mogelijke onderwerpen voor ROL. In deze fase vindt ook de nulmeting plaats onder verwanten, medewerkers en vrijwilligers. Zij beantwoorden vragen over goed leven, mooi werk en een financieel gezonde organisatie, zoals:

- de cliënt heeft invloed op de keuze van de persoonlijk begeleider;
- wij hebben genoeg tijd voor persoonlijke aandacht voor cliënten;

### Medezeggenschap



#### Vanboeijen

- ik weet hoe de financiële middelen worden ingezet op de locatie.

#### Eerste fase

De eerste fase wordt afgesloten met een startbijeenkomst voor het team en voor verwanten. Daarin worden de achtergrond en werkwijze van ROL uitgelegd. Mensen zijn in het begin niet altijd enthousiast. Jenny Tiemens: 'Dan zitten de medewerkers naar achteren, zijn sceptisch en zeggen "weer wat nieuws". We nodigen iedereen uit om op de klaag- en jubelmuur aan te geven wat goed gaat en wat beter kan. Dan wordt een kernteam geformeerd, bestaande uit medewerkers, verwanten en de teamleider.'

#### Tweede fase

In de tweede fase voert het kernteam een diagnose uit waarin de gesignaleerde knelpunten grondig worden onderzocht. Het proces wordt in beeld gebracht: waar zit het probleem precies? Daarna worden feiten verzameld om na te gaan hoe groot het probleem is. Zo vond een team dat er niet genoeg tijd was om alle taken in een dienst uit te voeren. Met behulp van een procesmeter is vervolgens de hele dienst geanalyseerd. Daarna kon het team het werk slimmer organiseren en zo tijdswinst boeken. In deze tweede fase vinden nog meer metingen plaats. Niet alleen worden de verspillingen in kaart gebracht maar ook de medezeggenschap van cliënten. Medewerkers vullen daartoe een vragenlijst in en onder begeleiding vindt een gesprek plaats over de visie van het team op medezeggenschap.

Pieter de Kroon: 'De uitkomsten waren soms schokkend. Medewerkers dachten dat de medezeggenschap van cliënten in hun team goed ge-



Onderwerpen Cliëntmedezeggenschap

regeld was maar bij onderzoek bleek dat maar twee cliënten invloed hadden op wat er gegeven werd, omdat zij konden praten en de rest niet.'

### Derde fase

De derde fase is de verbeterperiode, deze start met een tussenbijeenkoms. Tijdens deze bijeenkomst worden alle onderzoeken uit de diagnosefase gepresenteerd en worden keuzes gemaakt: wat gaan we als eerste verbeteren? Elk onderwerp wordt toebedeeld aan een verbeterteam, bestaande uit medewerkers, verwanten en de teamleider. Soms zijn er vier verbeterteams actief. De teams werken ge-

## Regie Op Locatie gaat over de kern waardoor ongekende energie loskomt

structureerd en stapsgewijs aan het oplossen van knelpunten. Daarbij maken zij gebruik van de kaizencirkel, een methode om problemen te analyseren, doelstellingen te formuleren, feiten te onderzoeken, verbeteringen te genereren en te implementeren. In de slotpresentatie worden de verbeteringen gepresenteerd. Na verloop van enige weken vindt opnieuw een meting plaats om te bepalen of daadwerkelijk verbeteringen zijn opgetreden. In de slotpresentatie wordt daarnaast veel aandacht besteed aan de toepassing van de techniek, aan medezeggenschap én aan het effect van ROL op houding en gedrag. Pieter de Kroon: 'ROL gaat over de kern waardoor ongekende energie loskomt en onvermoede oplossingen tot stand komen.'

### Keek-op-de-week

In de verbeterperiode worden twee belangrijke instrumenten in het team geïntroduceerd om ROL vast te houden. Het eerste instrument is het Waar-loop-ik-tegen-aan-bord (ook wel bekend als verbeterbord). Iedereen die iets niet naar wens vindt lopen wordt geacht dat op het bord te noteren. Staande rond het bord wordt besproken wat beter kan, wie actie onderneemt en wanneer het voorstel besproken wordt. Het tweede instrument is de Keek-op-de-week. Elk team en elke manager schrijft op één of twee A4-tjes wat er die week gebeurd is op het terrein van goed leven, mooi werk en een financieel gezonde organisatie. Elk team kiest een eigen variant op het format; soms worden foto's opgenomen en de mensen kiezen voor het al dan niet noemen van namen. De 'Keek' wordt digitaal opgeslagen op een aparte schijf die toegankelijk is voor collega-teamleiders, de regiomanager en het MT. Verwanten ontvangen de 'Keek' digitaal of per post. De Keek vormt zo een laagdrempelige verbindende schakel én het houdt mensen alert. Pieter de Kroon: 'Door het schrijven van de Keek merk ik soms dat ik de hele week geen cliënt heb gezien. Dat is dan dus geen goede week geweest.'

### Hoe bevalt het werken met Regio Op Locatie?

Annemarie Pathuis, teamleider: 'ROL helpt ons om continu te verbeteren. Wij hadden al heel lang problemen met roosteren. We bleven er maar over praten maar kwamen niet tot een oplossing. Ondanks een centrale planning moest ik zelf nog allerlei gaten opvullen in het rooster en het duurde te lang voordat medewerkers wisten of hun vrije dag kon doorgaan. We hadden eigenlijk behoefte aan meer regie. Met behulp van de kaizencirkel maakten we de problemen inzichtelijk en concreet. Zo bleken problemen met 'de' communicatie vooral problemen tussen een paar mensen te zijn. Elke week staan we rond het Waar-loop-ik-tegen-aan-bord. Gemiddeld komen er elke week twee nieuwe onderwerpen bij. We wisselen wekelijks van dag zodat elke medewerker de gelegenheid heeft om mee te doen. Nu staat er bijvoorbeeld een kantelbed op. De verzorging van cliënten wordt steeds zwaarder en we hebben maar één kantelbed. We kunnen niet zomaar een tweede aanschaffen want die is erg duur. We zoeken nu naar de beste oplossing. De grootste winst zit in de bewustwording die door ROL ontstaat. Voor mezelf kan ik nu een verband leggen tussen mijn eigen stijl van leidinggeven en de mate van taakvolwassenheid van het team.'

Ria Berends, activiteitenbegeleider: 'ROL is heel

mooi, je kijkt breed vanuit verschillende invalshoeken. Het helpt om niet te klagen maar om wensen te uiten. We komen van een “ja maar”-cultuur, nu gaan we ervan uit dat voor elk probleem een oplossing bestaat. Het leidt echt tot mooi werk.’

Ton van de Meer, vader van Patrick en lid van de centrale verwantenraad: ‘Het leefhuis waar Patrick woont is ook gerold. We vormden altijd al een betrokken groep verwanten die elke zes weken bij elkaar kwam. Toch heeft ROL verbetering gebracht, zowel medewerkers als verwanten voelen zich nu meer betrokken. Iedereen mag meepraten, elke stem telt en niemand staat op een voetstuk. Binnen het team was eerst scepsis: doen we het dan nu niet goed? Door ROL verbeteren we systematischer en worden zaken uitgesproken. We zouden daar nog veel meer bekendheid aan kunnen geven. Veel ouders/verwanten willen nog niet meedoen, want: “Vanboeien doet het toch goed?” Vroeger brachten mensen hun kind weg en mochten ze de eerste tijd niet op bezoek komen. Hoe kun je verwanten betrekken aan wie nooit iets gevraagd is? Medezeggenschap is een recht, geen plicht. Als mensen niet mee willen praten, gaan we ze wel informeren. En steeds zullen we vragen: wil je nu meepraten? Als verwanten niet betrokken willen of kunnen zijn, doet Vanboeien wat zij denken dat het beste is voor de cliënten. Maar verwanten zijn de stabiele factor in het leven van cliënten en hebben geen instellingsbelang zoals Vanboeien. Daarom is het zo goed om met elkaar in gesprek te zijn. Om de zaak van alle kanten te belichten en dan samen naar de beste oplossing te zoeken.’

### Hoe kun je Regie Op Locatie vasthouden?

De vraag hoe je ROL vast kunt houden na de periode van de uitrol houdt veel mensen bezig. Soms zie je bij teams dat het verwatert, dat het Waar-loop-ik-tegen-aan-bord niet meer leeft of dat de Keek-op-de-week niet meer elke week geschreven wordt. Annemarie Pathuis vindt dat zonde. In het kader van haar opleiding gaat ze onder collega-teamleiders onderzoeken wat zij van de periode vinden na de uitrol. Ook wil ze uitvinden wat teamleiders nodig hebben om ROL levend te houden. Zij vindt dat je ROL ‘aan de voorkant’ moet organiseren, dat je erover na moet denken hoe je ROL onderdeel maakt van je normale werkwijze. Daarom heeft ze voor haar eigen team daar in de begroting ruimte voor gemaakt.

Ton van der Meer wil het kernteam weer bij elkaar hebben en hamert op het communiceren over de verbeteringen die aldoor plaatsvinden.

### Wat is bekend?

ROL is een methodiek die gebruik maakt van de bekende principes van lean. Alleen werk dat waarde toevoegt wordt gedaan. Continu en in kleine stappen worden verbeteringen uitgevoerd.

### Wat is nieuw?

Nieuw en specifiek voor de zorg is de combinatie van lean met zeggenschap. Voor cliënten of hun verwanten gaat de zeggenschap over een goed leven, voor medewerkers over mooi werk. Binnen de kaders van een financieel gezonde organisatie krijgt zeggenschap in dialoog vorm. Medewerkers worden zo uitgedaagd om vanuit eigen kracht te werken. ROL ondersteunt hen daarbij.

### Wat kun je ermee?

ROL sluit goed aan bij actuele thema's in de zorg. Een goed leven is de opdracht van elke zorgorganisatie. Mooi werk trekt de medewerkers met hart voor de zorg. In financieel moeilijke tijden wil niemand verspillen. Door de bottom-up beweging van ROL ontstaat een organisatie met sterke flexibele eenheden. Dat helpt instellingen om aan de steeds toenemende eisen van diverse zorginkopers te voldoen.

Ook de bestuurder vraagt zich af hoe je ROL volledig kunt integreren in de organisatie. Pieter de Kroon: ‘We gaan een leiderschapstraject in want ROL vraagt een andere manier van leidinggeven. En we zoeken nog naar een manier om te sturen op goed leven en mooi werk; onze managementinformatie is nu nog vooral

Teams bepalen samen met de cliënten/  
verwanten de dagelijkse gang van zaken  
binnen een locatie

ingericht op een financieel gezonde organisatie. We vinden ROL belangrijk en willen het uitdragen. We helpen nu collega-instelling Noorderbrug en die zijn enthousiast. Dat bevestigt ons dat ROL belangrijk is voor de langdurige zorg. Er is veel belangstelling voor ROL onder collega-instellingen voor langdurige zorg. We gaan ROL nu actief binnen de sector verspreiden.’

### Informatie over de auteur

**Jannie Oskam** werkt als senior consultant en programmaleider ROL bij TNO Management Consultants, e-mail: oskam@tmc.tno.nl.