

**DOOR GABRIËLE VERSLEK** VDZ Nederland staat naar eigen zeggen voor *integer, competent en innovatief management*

in de zorg. Dit ideaal gaat zo ver, dat er intussen een gedragscode is vastgesteld, die alle leden van VDZ Nederland

onderschrijven. Het is duidelijk waarvoor VDZ Nederland, en daarmee een grote groep bestuurders en directeuren, wil

staan. Voor de ouderenzorg is het een perspectief van *kwaliteit van leven*. Warme zorg, de cliënt aan het stuur van eigen

leven en de dokter op verre afstand

## Tijd om de directiekamer te verlaten

“We weten allang dat we óm moeten, dat het tijd wordt om de ouderenzorg anders in te richten. Je haalt veel overhoop in een organisatie als je er echt werk van maakt.”

(Raad van Bestuur van een Stichting in de Ouderenzorg)



Voor de organisaties betekent het transformatie van het verpleeghuiszorg als medische voorziening naar advies- en behandelcentrum, bijvoorbeeld als expertisecentrum voor bepaalde medische zorg, revalidatie en behandeling (CVA), en daarnaast de zorg voor mensen met zeer zware vormen van dementie. Voor alle andere ouderen moet de zorg zoveel mogelijk aan huis worden geleverd of eventueel in kleinschalige bouw, minimaal in een eigen woonruimte en als het even kan in een appartement.

VDZ Nederland vaart een radicale koers in een woelige tijd, waarin vertegenwoordigers van overheid en departement een oorlog voeren met branche- en zorgorganisaties. Niet voor niets is er zoveel aandacht voor gebrekkige zorg in de verpleeghuizen. Situaties die al veel langer bestaan en die tot voor kort geen aandacht kregen in media

en bij inspectierapportage doen het goed op de politieke agenda.

Als directeur en organisatie-adviseur van een bureau voor vraagstukken en innovatie in de zorg, kom ik vaak in instellingen die bezig zijn met de transitie: het overgangsproces van een aanbodgerichte naar de moderne, vraaggerichte zorg met veel woonkwaliteit en flexibele dienstverlening. Hoe kom je van de traditionele werkwijze af? Ik zie het geworstel. Er wordt gehakt en er vallen spaanders. Er zijn plekken waar het niet lukt en waar de vernieuwing blijft steken. Er zijn ook plekken waar in opvallend korte tijd vernieuwingen op gang komen. Daar zitten patronen in. Heel belangrijk is de opstelling van de Raad van Bestuur en de directe laag daaronder.

### WAT NIET WERKT

De directiekamer kan een bastion zijn voor de bewoner ervan, de bestuurder. Een oase van relatieve rust en papier: postbakken gevuld met correspondentie, stukken die gelezen moeten worden, fiats die gegeven moeten worden. Met zorg gekozen schilderijen kijken de bestuurder aan en versterken het aangename gevoel dat hij goed bezig is. De wereld van zorgvernieuwing, met alle onrust en pijn die daarbij hoort, speelt zich niet af in deze directiekamers. Er zijn zoveel afleidingen mogelijk van het echte proces van organisatieverandering binnenshuis. Er is meer eer te halen aan een fusie met een collega-instelling. Liefst net iets kleiner en zwakker, zodat de eigen positie bij voorbaat niet te veel in het geding komt. Standaardoverleg met alle managers, de OR, de cliëntenraad, de zorgverzekeraars en niet te vergeten de Raad van Toezicht, neemt al gauw 60% tot 80% van de agenda in beslag. Het schip moet blijven drijven, dus de afspraken over productie en begroting staan voorop. Fijn, dat contact dat steeds beter wordt met die ambtenaren van de gemeente of de overlegpartners bij het zorgkantoor en de directeur van het CIZ. Daar kan een bestuurder een voldaan gevoel aan overhouden. “Ik ben er voor de strategie. Dankzij mij overleeft deze organisatie het in de concurrentieverhoudingen op de markt.”

Intussen spelen zich ingewikkelde taferelen af in de verpleeg- en verzorgingshuizen van zo'n stichting. Denk niet dat de onrust er niet is bij een organisatie die “traditioneel” bezig is. Ook daar zijn er situaties waarbij het conflict tussen “kwaliteit van leven” versus de standaardzorg in alle levendigheid te zien is. Het grote verschil met de échte vernieuwers is, dat bij dit soort instellingen met een traditionele bestuurder de personen of afdelingen die hun kop boven het maaiveld steken vrijwel altijd bakzijl moeten halen. Er zijn directeuren

die hun traditionele en minder traditionele managers laten begaan of zelfs tegen elkaar uit spelen, bewust dan wel onbewust. Sommige Raden van Bestuur vinden dat de organisatievernieuwing niet hun werk is en besteden dit uit naar de laag onder hen. Zij plaatsen zich meer in de "buitenring". Het menselijke proces van omgaan met interne weerstand trekt hen niet of zij hebben er de energie niet (meer) voor. Er zijn inmiddels bestuurders die hun tijd uitzetten, niet ver van het pensioen vandaan. Echt werken aan organisatievernieuwing in de ouderenzorg is zwaar werk. Men voelt haarfijn aan dat dit gevaarlijk is en wacht op betere tijden.

In een organisatie die op deze wijze geleid wordt, blijken medewerkers en cliënten hun Raad van Bestuur niet echt te kennen. "Als hij op onze locatie is, dan loopt hij langs je heen zonder je aan te kijken." De directeur is zelden of nooit te vinden in de organisatie. Alleen op de hoogtijdagen (met kerstmis) houdt hij er een praatje. Opvallend is de benadering bij klachten, het gebrek aan inzicht in de problematiek waar de klant mee te maken heeft, het stuk eigen verantwoordelijkheid als zorgaanbieder. Is het een wonder dat in deze organisatie alles uiteindelijk bij het oude blijft? Dat vernieuwend ingestelde managers het veld ruimen en hun heil elders zoeken?

#### Voorbeeld klachtenbehandeling

Er ligt een klacht bij de directeur van een familielid van een bewoner die net overleden is. De zoon beklaagt zich dat zijn vader tijdelijke opname kreeg en vervolgens weer weg moest uit het verpleeghuis, omdat hij op een revalidatieplaats was opgenomen. En "te ver heen" was om nog te revalideren. De vader is vervolgens in een ziekenhuis opgenomen en daar na vijf dagen overleden.

Reactie directeur, na bestudering van de stukken: "Wij hebben juridisch correct gehandeld. Het was geen observatie/revalidatie-opname. Er valt ons niets te verwijten. Ik zie geen grond voor deze klacht."

#### WAT WEL WERKT

Opvallend in organisaties waar men serieus bezig is met de transitie naar "kwaliteit van leven" en modernisering van het aanbod voor ouderen, is de actieve opstellingen van Raden van Bestuur "binnenshuis". Natuurlijk besteden ook deze bestuurders een groot deel van hun werktijd aan de planning- en controlcyclus en het externe overleg. Toch kennen zij vaak hun organisatie van binnenuit. Zij hebben opvallend veel moeite gedaan om medewerkers, managers en ook cliënten te leren kennen en te spreken. Het zijn de bestuurders die het contact niet schuwen en "walking around" management toepassen om het gevoel met mensen te houden. Zij hebben een intensieve betrokkenheid bij verandertrajecten. Niet zelden werken zij daar actief aan mee, als voorzitter van stuurgroepen of werkgroepen waar de vernieuwingen voorgekookt en voorbereid worden. Zij weten wie er wel en wie er niet "sleutelfiguur" en "gangmaker" zijn in de organisatie. Zij mobiliseren energie. Door voorbeeldgedrag, ook ten opzichte van de cliënt, laten zij voortdurend zien dat het menens is. Bij de behandeling van klachten van cliënten kijken zij verder dan de klacht. Zij zien de mogelijkheden voor verbetering en spreken daar medewerkers bewust op aan.

#### Voorbeeld klachtenbehandeling

Er ligt een klacht van een bewoner over de maaltijdvoorziening op zijn 90e verjaardag. In tegenspraak met alle afspraken bleek er geen koffie met gebak klaar te staan en was de ruimte die gebruikt zou worden voor het feest niet schoongemaakt. De bewoner is erg teleurgesteld. Hij had voor deze voorzieningen overigens vooraf betaald. De directeur bespreekt de klacht nog dezelfde dag met de manager facilitaire zaken. Waar afgesproken wordt dat de klacht in het afdelingsoverleg wordt onderzocht, om te zorgen dat de oorzaak wordt gevonden en het probleem voortaan niet meer voorkomt. De bestuurder loopt 's middags langs bij de bewoner om namens de organisatie excuus aan te bieden.

Bestuurders die geloven in een betere kwaliteit van leven gebruiken alle kansen om daaraan te werken. Zij zijn inventief en zoeken gelegenheden om te coachen op zowel resultaat als aanpak voor de klant. Verbouwingen en opvallende wijzigingen in het financieringsstelsel zien zij als kansen om stappen te zetten in de goede richting. Bij het aantrekken van een architect letten zij niet alleen op de deskundigheid, techniek en veiligheid, maar ook op de klantgerichtheid van de architect. Is dit iemand die let op gebruikskwaliteit, niet alleen voor medewerkers maar juist voor de echte gebruikers: de bewoners van appartementen en kamers?

Vernieuwende Raden van Bestuur hebben veel aandacht voor medewerkers. Zij voeden de cultuur van de organisatie door bijvoorbeeld de jaarlijkse dag van de verzorging te gebruiken om een toneelstuk op te laten voeren over "kwaliteit van leven". Zij zien dat een nieuwe methodiek als het "leefplan" een betere werkmethode is voor medewerkers dan het zorgplan van weleer.

Zij zijn bereid om met de Inspectie het gesprek aan te gaan over het hanteren van de HACCP-normen in kleinschalige woonvormen, ook al kan dat een negatieve aantekening opleveren van de buitenwacht. Vraaggerichte bestuurders trekken vraaggerichte managers aan, maar letten ook op managementkwaliteiten als bedrijfskundig inzicht, inspirerende persoonlijkheid en daadkracht ten opzichte van medewerkers. Zij leggen uitdagingen neer bij deze managers en rekenen hen erop af, maar steunen hen intussen als dat nodig is. Als er afbouw is van een grootschalige voorziening naar kleinschalige bouw, waardoor er flexibeler gewerkt moet worden, zal de manager staan voor zijn personeel met minder plezierige boodschappen over vaste contracten en werkplekken. Daar hoort op zo'n moment een bestuurder naast te staan, die zijn managers ook letterlijk steun en ruimte geeft om deze ingrijpende veranderingen door te voeren. Zij zijn bereid om intern energie te steken in mensen en tegelijkertijd ook het conflict aan te gaan over vernieuwingen ten behoeve van de klant. Zij verschuilen zich niet in hun directiekamer, maar verlaten deze bij tijd en wijle om op de bres te staan.

Terwijl zij weten dat het hen duur kan komen te staan. Er zijn directeuren die het niet redden, tegen wie actie wordt ondernemen. Een coalitie tussen de behandeldienst van een verpleeghuis en de Raad van Toezicht is fnuikend voor de positie van de bestuurder, maar hoort erbij als risico van het vak.

Wat ook kenmerkend is van deze directeuren: zij blijven nieuwsgierig en geïnteresseerd in de klant zelf. Via cijfers (klantenonderzoek), maar

ook marktonderzoek, eigen contacten met cliëntenraad en “wandelingencontact” met bewoners proberen zij ogen en oren open te houden voor nieuwe wensen en mogelijkheden voor de klant.

#### **Checklist: prioriteiten voor bestuurders**

Zet de volgende items in de rangorde van uw persoonlijke prioriteiten (van 1 tot 10):

- Het voortbestaan van de eigen organisatie
- Financieel beheer
- Klachten van cliënten
- Samenwerking met diensten en organisaties
- Fusies, ketenvorming
- Personeelsbeleid en –beheer
- Ontwikkeling klantgerichte zorg
- Afstemming van zorg op doelgroepen van cliënten
- Interne communicatieproblemen
- Contracten en administratie

Geef vervolgens aan hoeveel tijd, energie en creativiteit u per item besteedt, eveneens op een schaal van 1 tot 10.

Is er overeenstemming tussen beide lijstjes? Waar zitten de verschillen? Is dit hoe u wilt werken?

#### **TOT SLOT**

Innovatief besturen vraagt niet alleen om woorden, maar vooral om daden. Persoonlijke inzet van bestuurders is nodig om het waar te maken. Prioriteiten stellen in de eigen agenda. Tijd vrij maken voor vernieuwing en het werk dat daarbij hoort. Kortom: ondernemende en vernieuwende bestuurders bekommeren zich niet alleen om de buitenwereld, maar vooral om de binnenwereld van hun organisaties. Kortom: *is het tijd voor u om de directiekamer te verlaten?*

---

*Mevrouw G. Verbeek is partner bij Artemea, vraagsturing en innovatie in de zorg.*