

Zorgvisie

Nieuws

views: 1205

21 jul 2017

Bestuurder Raphaëlstichting doet het anders

De Raphaëlstichting zoekt nieuwe wegen in een toenemend onzekere toekomst. Bestuursvoorzitter Remco Bakker: 'Een meerjarig beleidsplan hebben we eigenlijk niet meer.'



Foto: Bestuurder Remco Bakker

Daadkracht is niet meer de belangrijkste eigenschap van zorgbestuurders. Dat betoogde lector duurzaam financieel management Margreet Boersma begin juli in een interview met Zorgvisie. De zorg heeft bestuurders nodig die het lef hebben om het anders te doen.

Onzekere toekomst

Remco Bakker is zo'n bestuurder. Hij is voortdurend in gesprek met raad van toezicht, de medezeggenschapsorganen en stakeholders over de onzekere toekomst. 'Het is niet meer zo dat je de wereld over drie jaar kunt voorspellen. De

zorg is niet meer houdbaar en betaalbaar. Het systeem is failliet en we proberen dat steeds weer te repareren met meer beleid en meer beheersmaatregelen. Iedereen voelt dat er andersoortige oplossingen nodig zijn. We zitten in een paradigmashift.'

Omschrijf die paradigmashift eens. 'Politiek maatschappelijk verschuift het accent naar zelfredzaamheid. Dat zien we ook in de zorg terug. Cliënten blijven langer thuis wonen, de gemeente is in eerste instantie verantwoordelijk voor een eerste voorziening en er kan pas in een laat stadium aanspraak worden gemaakt op verblijf in de Wet langdurige Zorg. Wij hebben bijvoorbeeld een cliënt in de dagbesteding in dienst genomen als bakker in een van onze bakkerijen. In de bestaande systemen zou hij een uitkering houden en op de dagbesteding blijven komen, waarin hij onvoldoende gebruik zou kunnen maken van zijn capaciteiten. Met steun van ons heeft hij zich ontwikkeld tot een volwaardige arbeidskracht. Nu is hij zelfstandig werknemer. Wij nemen een risico door hem in dienst te nemen en bovendien missen we de inkomsten uit de dagbesteding, maar voor hem is het veel beter. Zo willen wij gelijkwaardigheid voor onze cliënten creëren.'

Wat betekent die werkwijze voor de organisatie? ‘Dit vraagt om organisaties met een hoge mate van initiatiefcultuur. Als bestuurder moet je je medewerkers de ruimte geven. Hoe ben je dienend? Hoe laat je efficiency ontstaan? Door te experimenteren met nieuwe vormen. Binnen onze organisatie heb je plekken waar directievoering aanwezig is en plekken met ondernemerschap. Die bestaan naast elkaar, onze organisatie heeft dus niet de traditionele harkvorm.’

Hebben jullie het meerjarenbeleidsplan afgeschaft? ‘Niet echt, we vullen het anders in. We voeren voortdurend het gesprek met de rvt. Dat we eigenlijk niet verder kunnen kijken dan een jaar. Er zijn zoveel meer veranderingen, risico's dan tien tot vijftien jaar geleden. Het is een artefact, je hebt er niet zoveel aan. Liever blijven wij in gesprek over de dingen die er echt toe doen. Wij spreken inmiddels van een ‘meerjaren vernieuwingsbeweging’.’

Heb je nog wel een meerjarenbegroting? ‘Het opstellen van de jaarrekening is reguliere bedrijfsvoering. Maar de begroting is eigenlijk een kunstgreep. We zijn met elkaar voortdurend in gesprek en zelfs dan zijn er onvoorziene omstandigheden. Tijdens een loopjaar kunnen tarieven ineens veranderen. De NHC bijvoorbeeld is nu niet onderhandelbaar. Maar wie weet wat de overheid volgend jaar beslist.’

Welke afspraken maak je met de raad van toezicht? ‘Natuurlijk zijn er de kritische succesfactoren, daar kun je harde afspraken over maken. Voor andere onderwerpen kan je kiezen: spreek ik alleen een eindresultaat af of betrekken we elkaar bij de ontwikkelingen. We maken kaders met elkaar. Dat is een harde succesfactor. Als je die kaders hebt, maak je daar binnen ondernemersruimte. Dat kan op elk vlak: financieel, zorginhoudelijk, organisatorisch. Hierbij wordt iedereen maximaal betrokken. Financiële tegenvallers moeten worden opgevangen door de betrokkenen, maar hoe ze dat doen en binnen welk tijdsbestek, is aan hen. De kaders moeten helder zijn, anders ga je nat met elkaar.’

Hoe reageerde de raad van toezicht? ‘De raad van toezicht moet het aandurven om ruimte en vertrouwen te geven. Dat doen ze ook. Het blijft echter lastig: zodra er een incident is voorgevallen, schieten toezichthouders in een kramp en wordt getracht dit op te lossen met extra beheersmaatregelen. Punt is dat er altijd een risico overblijft. Beter is om je medewerkers weerbaar te maken en hen te leren hun eigen afwegingen te maken. Voor een raad van toezicht is dat lastig. Ik kan heel hard beloven dat het allemaal in orde is, maar hoe weten zij dat?’

Wat vindt de accountant? ‘We betrekken ook de accountant in ons vernieuwingsproces. Hetzelfde geldt voor de overheid, inspectie en andere stakeholders. We krijgen te maken met soms nog heel traditionele systemen. We zoeken naar nieuwe vormen en experimenteren waar mogelijk. We richten vooral heel veel proeftuinen in.’

Wat vinden andere toezichthouders? ‘Ik heb bijvoorbeeld met de IGZ een gesprek gehad over duurzame oplossingen. Zij zijn daar wel gevoelig voor. Ik leg uit dat ik kort-door-de-bocht oplossingen kan nemen maar die zijn slechts kort houdbaar. Duurzame oplossingen duren langer. Dit zijn gesprekken op het scherpst van de snede. Er zijn vaak grote belangen mee gemoeid. Het liefst zou ik sneller innoveren maar het risico is dat de marges smaller worden in geval van incidenten. Het is de kunst om met elkaar open ruimte te creëren.’

Raphaëlstichting

De Raphaëlstichting biedt zorg aan mensen met een verstandelijke beperking. Zij is daarnaast actief in de psychiatrie en verpleeghuiszorg. Er werken 1500 medewerkers op diverse locaties in Noord- en Zuid-Holland voor 1200 cliënten van alle leeftijden. De stichting werkt vanuit een antroposofisch geïnspireerde visie op zorg waarin de individuele ontwikkeling van cliënt en medewerker voorop staat. Het centraal bureau is gevestigd in Schoorl.

Dossier Governance In het dossier Governance staan artikelen over de wijze van besturen, de gedragscode en het toezicht op organisaties. Lees meer >>



Carina van Aartsen

Redacteur cure

[Bekijk profiel](#)

Reageren? [Login hier](#) Of [registreer u](#) om te kunnen reageren.

SPRINGER NATURE

© 2017 Copyright [Bohn Stafleu van Loghum](#), onderdeel van Springer Nature | [Privacy statement](#) | [Disclaimer](#) | [Voorwaarden](#)