

Dilemma's van grote zorginstellingen: directeuren en bestuurders begeven zich op elkaars terrein

Het aandachtsgebied van directeuren van grote zorginstellingen is vaak zo groot dat de functie vaak ook bestuurlijke competenties vraagt. De raad van bestuur is echter altijd nog eindverantwoordelijke. Juist bij dit soort situaties, waarbij bestuurders en directeuren soms op elkaars terrein komen, is het goede gesprek voeren essentieel. Dat stelt Ilja Ezinga op basis van zijn onderzoek naar dilemma's waar zorgbestuurders en directeuren van grote zorginstellingen mee te maken hebben.

 Bewaren



Dilemma: Bij grote zorgorganisaties kan het gebeuren dat bestuurders en directeuren soms op elkaars terrein komen. Erover praten, soms tot op het scherpst van de snede, is dan van groot belang, stelt Ezinga.

Dat bestuurders en directeuren van grote zorgorganisaties soms op elkaars terrein komen, is onvermijdelijk. Het aandachtsgebied van directeuren is namelijk vaak even groot als dat van zelfstandig functionerende instellingen. De overlap in de rol-opvatting tussen directeuren en bestuurders is het derde dilemma dat naar voren kwam in de studie van Ezinga, plaatsvervangend directeur en programmamanager Gelderland-Midden bij 's Heeren Loo. Voor zijn MBA-scriptie voor het Erasmus Centrum voor Zorgbestuur onderzocht hij met welke dilemma's grote zorginstellingen, met een minimale jaaromzet van 500 miljoen, te maken krijgen. Hiervoor interview-

de hij elf bestuurders en directeuren van 's Heeren Loo Zorggroep en de Parnassia Groep.

‘Voer een stevig gesprek, juist wanneer het spannend wordt’

Uit de interviews blijkt dat in de praktijk wordt verwacht dat directeurs in grote zorginstellingen bestuurlijke competenties hebben. De bestuurlijke eindverantwoordelijkheid ligt echter bij de raad van bestuur, waardoor gesprekken over regelruimte en autonomie van de organisatieonderdelen noodzakelijk zijn, zegt Ezinga. ‘s Heeren Loo is opgedeeld in een aantal regio's. Voor iedere regio is een directeur verantwoordelijk. De regio waar ik werk is groot, met zo'n 1200 cliënten en 1200 medewerkers, en opereert op onderdelen als een zelfstandige organisatie. Dat vraagt van een directeur meer dan alleen directeur-zijn.’

Hoe ga je om met situaties waarbij de grens tussen de verantwoordelijkheid van de directeur en de bestuurder vervaagt? Een stevig gesprek voeren is dan het antwoord, meent Ezinga. Soms tot op het scherpst van de snede. ‘Juist op de momenten dat het spannend wordt, zo blijkt uit de interviews, is het belangrijk om het goede gesprek te voeren. Dat is uiteindelijk bepalend voor hoe je je tot elkaar verhoudt. Een stevig gesprek voeren dus, en niet zomaar op elkaars stoel gaan zitten.’

Geen ‘streep in het zand’

Ernst Klunder, lid raad van bestuur bij 's Heeren Loo, bevestigt dat het soms niet zo duidelijk is waar de verantwoordelijkheid van de directeur eindigt en waar die van de raad van bestuur begint. ‘Het is geen streep in het zand, zoals de grens tussen België en Nederland. Je moet het meer zien als een complex spel dat je samen speelt en waar je elkaar in ontmoet. Iedere keer moet je zoeken naar: wat is nu goed voor de organisatie als geheel, en hoe verdraagt dat zich met de individuele verantwoordelijkheid in een bepaalde regio.’

Dat deze zoektocht voor directeuren van grote zorginstellingen lastig kan zijn, erkent Klunder ook. ‘Enerzijds schuren ze tegen het werk van de bestuurder aan en anderzijds kunnen ze ook met een cliëntencasus geconfronteerd worden waarbij ze naar verwanten toe moeten acteren. Directeuren zitten precies tussen het strategische en operationele gebied in. En dat is niet voor niets, als raad van bestuur gaan wij niet alle regio's af om te kijken hoe het daar gaat. Als ik bijvoorbeeld in Wekerom ben, dan kennen ze Ilja daar wel en mij niet. Dat is ook goed, want directeuren moeten het gezicht zijn van de regio. Uiteindelijk hebben wij als raad van bestuur de verantwoordelijkheid om te zorgen dat het met 's Heeren Loo als geheel goed gaat.’

Zoeken naar regelruimte

Dergelijke dilemma's, waarbij verschillende functies en verschillende verantwoordelijkheden een rol spelen, doen zich bijvoorbeeld weleens voor wanneer een regiodirecteur bij externe partijen aan tafel zit zo blijkt uit de interviews die Ezinga heeft afgenomen. Met gemeentes, beleidsmedewerkers, wethouders of bestuurders van andere ketenpartners voor bijvoorbeeld vraagstukken rond de Wmo of Jeugdwet. 'Dan zit je daar als directeur met voornamelijk bestuurders om je heen. Het is op zo'n moment echt even zoeken naar welke regelruimte je precies hebt als directeur, welke keuzes je kunt maken'

Soms raakt zo'n beslissing meer dan alleen de regio of alleen het imago van je organisatie, vertelt Ezinga. 'Mag je dan de knoop doorhakken, of moet je toch even ruggespraak houden met de raad van bestuur? En in sommige situaties ben je als directeur voor meer cliënten en medewerkers verantwoordelijk dan je gesprekspartner, die een bestuurder is. Hoe verhoud je je dan tot elkaar? Dit zijn vraagstukken waar je als directeur mee te maken hebt in een grote zorginstellingen.'

Centraal versus decentraal besturen

Het 'op elkaars terrein komen' als directeuren en bestuurders van grote zorginstellingen is eigenlijk een 'centraal versus decentraal'-governance vraagstuk, merkt Klunder op. 'Ook binnen 's Heeren Loo speelt dit. Want als iedere regio alles voor zichzelf gaat bepalen, wat is 's Heeren Loo dan nog als geheel? Dan zijn we 18 bedrijfjes die met los zand aan elkaar hangen. En ons ondersteunende apparaat krijgt het dan erg lastig, want die moet die 18 verschillende smaken van die ijscokar continu bij elkaar zien te brengen. Dat is geen efficiënte manier van werken meer. Dus ja, soms moeten we zaken standaardiseren, terwijl dit niet voor alle regio's even comfortabel is. In een regio die veel in het sociaal domein actief is, gelden weer andere spelregels dan in een regio met veel zorgparken waar veel Wlz-cliënten wonen.'

Dialogoog

Zo'n governance-vraagstuk is niet zomaar op te lossen, onderstreept Klunder. Althans, een pasklaar antwoord is er vaak niet. 'Je kunt wel wat uniforme regels opstellen, maar verder betekent het dat je tijdens zo'n zoektocht steeds in dialoog moet gaan: wat past nu het best bij deze organisatie of regio? Voor ons werkt het regiomodel heel goed, en is het voor de raad van bestuur een belangrijke vraag hoe we dat voordeel kunnen verbinden met als organisatie grootschalig zijn. Als je te veel centraliseert, dan word je een heel sterk top-down geleid bedrijf waarbij maatwerk voor cliënten niet goed kan worden georganiseerd. Juist teveel decentralisatie leidt tot een heel inefficiënt bedrijf, dat wel heel klantgericht is, maar te gefragmen-

teerd.' Voordelig in ieder geval is de platte organisatiestructuur van 's Heeren Loo, vindt Klunder. 'Die is erg overzichtelijk: het bestuur, de directeuren en de managers en zorg. Dat betekent dat er best veel regelruimte in de regio's is.'

In deze driedelige serie over dilemma's van grote zorginstellingen reflecteren Ilja Ezinga, plaatsvervangend directeur en programmamanager Gelderland-Midden bij 's Heeren Loo, en Ernst Klunder, lid raad van bestuur bij 's Heeren Loo, op drie dilemma's. Ze vertalen deze naar de dagelijkse praktijk binnen hun organisatie. In de **eerste aflevering** stond het hebben van een maatschappelijke missie die groter is dan de organisatie zelf centraal, en in de **tweede aflevering** kwamen de eindige voordelen van schaalgrootte aan bod. In het laatste deel van deze serie gaan Ezinga en Klunder in op de verhoudingen tussen directeuren en bestuurders van grote zorginstellingen.

0

Hester Hinlopen

NIEUWS

PREMIUM

'Zorgprofessionals moeten meer kennis hebben van de agrarische sector'

In het bieden van goede zorg kampen plattelandregio's met andere uitdagingen dan de grootstedelijke gebieden in Nederland. Demografische verschillen leiden tot verschillende 'zorgbehoeften' onder de bevolking van een bepaald gebied. In de Achterhoek spelen specifieke problemen bij varkenshouders, met alarmerende consequenties op de fysieke en mentale gezondheid van deze groep agrariërs. De gemeente Bronckhorst onderzocht de problematiek in deze regio en werkt sindsdien met de Boerencoach.

GEEN CATEGORIE

PREMIUM

'Minister Bruins wachtte te lang met start PrEP-regeling'

Na jaren lobbyen is Pre-Expositie Profylaxe (PrEP) per 1 augustus 2019 in beperkte mate beschikbaar gesteld via de GGD'en. In Amsterdam verwacht men echter niet aan de grote vraag te kunnen voldoen. Minister Bruins zou te

lang gewacht hebben met het verstrekken van de hiv-preventiepillen en, nu de regeling er is, lijken er te weinig plekken te zijn bij GGD'en om iedereen te kunnen helpen.