



## ‘We hebben samen een klus te klaren’

### Willem Marcelis (De Posten)

In integrale samenwerking is het van belang dat organisaties samenwerken ten behoeve van complexe vraagstukken van burgers en cliënten. We zien nieuwe vormen van samenwerking ontstaan, en daarin ontstaan ook nieuwe vormen van governance. Dit heeft gevolgen voor het toezicht: de oriëntatie van de toezichthouders op de samenleving wordt veel belangrijker. ‘Tussen bestuur en toezicht moet een balans bestaan tussen afstand en nabijheid’, zegt Willem Marcelis. - Tekst: *Frank van Wijck*

Zorgbestuurder Willem Marcelis maakt samen met een aantal andere bestuurders deel uit van een Vilans-discussiegroep die zich buigt over de vraag wat de Wet langdurige zorg betekent voor de aanbieders en cliënten. ‘We constateren dat alle ruimte die er potentieel inzit toch weer wordt dichtgeregeld als alle voorstellen en amendementen echt moeten worden uitgevoerd’, zegt hij, ‘en we kijken naar wat dit betekent voor cliënten, mantelzorgers, bestuurders, medewerkers en toezichthoudende organisaties. De wet is gebaseerd op de relatie tussen cliënt en medewerkers en dus moet je de organisatie van de zorg ook daarop afstemmen. Raden van toezicht moeten daar ondersteunend aan zijn en die samenwerking faciliteren. Het contact tussen bestuurders en toezichthouders wordt hier intensiever door: je gaat in gesprek in klankbordsessies over de langere termijn. Maar gek genoeg komt de vraag wat de Wlz betekent voor de relatie tussen bestuurders en toezichthouders in die Vilans-discussiegroep weinig aan bod. Het gaat daar meer over de externe toezichthouders zoals de Inspectie voor de Gezondheidszorg en de accountants.’

*‘De Wlz is gebaseerd op de relatie tussen cliënt en medewerkers en dus moet je de organisatie van de zorg ook daarop afstemmen. Raden van toezicht moeten daar ondersteunend aan zijn en die samenwerking faciliteren.’*

#### Connectie met de buitenwereld

Zelf is Marcelis bestuurder van de Posten. Deze zorginstelling is in zijn 42-jarig bestaan pas aan zijn derde bestuurder toe, dat zie je niet vaak. ‘Ik heb mijn twee voorgangers allebei gesproken, we lijken wel een beetje

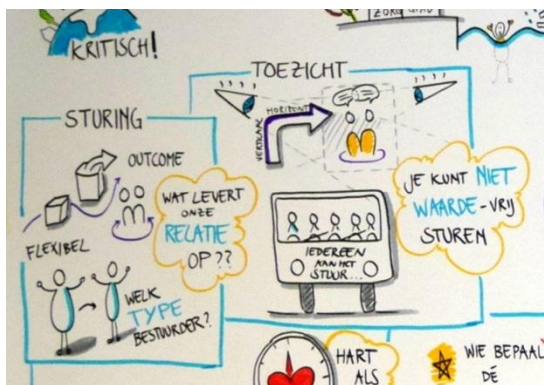
op elkaar’, zegt Marcelis. Hij is nu negen jaar in functie. ‘We hebben alle drie passie voor ons werk en voor ouderen en geven ruimte aan de medewerkers. De basis was op orde toen ik hier kwam, al vond ik het oneerbiedig gezegd wel een beetje “besloten gemeenschap”. Een verpleeghuis moet primair een woonplek zijn, een comfortabele, veilige en prettige woonomgeving waar je verzekerd bent van goede, veilige zorg. Daarom heb ik met het oog op de verwachte scheiding tussen wonen en zorg de Wmo opgepakt om allereerst met de omgeving, de burens en direct ook met de gemeenten in contact te komen, de connectie met de buitenwereld moest worden versterkt.’

Dat is inmiddels ook gebeurd. Vanuit de Posten zijn zo’n twintig verenigingen actief, variërend van tai-chi tot biljarten en van yoga tot de creatief schrijven club. Het wijkrestaurant trekt dagelijks buurtbewoners. En er zijn projecten met scholen, zoals “adopteer een opa of oma”, bezoekprojecten, huisvesting voor weekendklassen en een project kunstkoppen (waarin kinderen en ouderen elkaar schilderen).

**Liever samenwerken dan concurreren**  
De verschuiving van zorgtaken van het Rijk naar de gemeenten betekende dat de Posten voor het eerst in zijn bestaan te maken kreeg met een reorganisatie. ‘Door de stapeling van kortingen op ondermeer de huishoudelijke hulp, de dagbesteding en de Zorgverzekeringswet hebben we afscheid moeten nemen van ruim veertig medewerkers’, vertelt Marcelis. ‘Ook wij worden dus geconfronteerd met de gevolgen van de nieuwe werkelijkheid. Om daarin goed voorbereid te zijn op de toekomst, hebben we een *In voor zorg!*-traject doorlopen. Zelfsturende teams werden daarbij het uitgangspunt.’

*‘Ook wij worden dus geconfronteerd met de gevolgen van de nieuwe werkelijkheid. Om daarin goed voorbereid te zijn op de toekomst, hebben we een In voor zorg!-traject doorlopen. Zelfsturende teams werden daarbij het uitgangspunt.’*

De recent nog bestaande wachtlijst voor opname in het verpleeghuis is grotendeels verdwenen. In het verzorgingshuis zijn de leeggekomen appartementen opgevuld met huurders. ‘Die doelgroep is breed gedefinieerd’, zegt Marcelis. ‘Veel ouderen wonen toch graag in een beschermde omgeving waar het licht brandt en waar een gevoel van veiligheid bestaat, gecombineerd met een aantrekkelijk activiteitenprogramma. Als organisatie treden we nu nog meer naar buiten. De thuiszorgteams en wijkverpleegkundigen werken nauw samen. We bieden alles van dagopvang voor mensen die wat meer structuur nodig hebben tot zware zorg aan huis. Daarbij zijn we meer gericht op samenwerking dan op concurrentie. En we hebben gelukkig ook een raad van toezicht die daarop inzet.’



#### De rollen helder maken

Drie maanden voor het aantreden van Marcelis had de Posten nog geen raad van toezicht. ‘De toenmalige bestuurders waren net toezichthouders geworden toen ik in functie kwam’, vertelt hij, ‘en omdat zij het besturen gewend waren, gaf dat discussie over de rol die ze als toezichthouders aannamen. We zijn gezamenlijk op training geweest bij de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg om die rollen helder te krijgen. Bovendien zijn afspraken gemaakt over de krimp van het aantal toezichthouders, want het bestuur dat raad was geworden, bestond uit dertien leden. Er waren nogal wat denominaties in de Posten en die waren allemaal vertegenwoordigd in de raad van toezicht. Sinds vier jaar hebben we een volledig vernieuwde raad van

toezicht, die uit vijf leden bestaat. Er is sprake van een goede mix: mensen met achtergronden in een woningcorporatie, de gemeentelijke Belastingdienst, het waarborgfonds van de sportsector, maatschappelijk werk en gerontologie. We werken goed samen, in het besef dat we samen een klus te klaren hebben. Voorafgaand aan een vergadering kan ik ook altijd - wanneer ik dat nodig vind - de portefeuillehouder bellen die mij de aanvullende informatie kan geven die ik nodig heb of als klankbord voor mijn vragen kan fungeren. De raadsleden zijn kritisch en constructief en alles is bespreekbaar. Maar het geluid dat ik soms hoor van collega’s, dat ze slecht slapen van hun toezichthouders, herken ik niet.’

#### Bijdrage aan de samenleving

De belangrijke taak die Marcelis ziet voor de raad van toezicht is een visie hebben op de samenleving en op de vraag wat de organisatie daaraan kan bijdragen. ‘Er moet een sterk teamgevoel zijn met de bestuurder, maar zonder dat het oude jongens krentenbrood wordt’, zegt hij. ‘Het gaat om een balans tussen afstand en nabijheid.’

De rol van raden van toezicht is na misstanden zoals bij Thuiszorg Groningen en Meavita beslist groter geworden, stelt Marcelis. Hij vertelt: ‘Wat daar gebeurd is, leidde tot discussie over de vraag hoe je als toezichthouders weet of het klopt wat de bestuurder tegen je zegt. De toezichthouders van de Posten zijn als gevolg hiervan veel meer in contact gekomen met de cliëntenraad, de ondernemingsraad en het managementteam. Is sprake van een bouwproject, dan schuift ook de bouwer eens aan bij een vergadering van de toezichthouders. Ook als bestuurder en toezichthouders weten we elkaar veel beter te vinden nu. Vorig jaar ben ik samen met de voorzitter van de raad van toezicht naar een workshop geweest over hoe bestuurders en toezichthouders zich tot elkaar verhouden. En ook gaat bijvoorbeeld een toezichthouder mee met mij naar de bijeenkomsten die brancheorganisatie ActiZ in juni organiseert over dit onderwerp.’

*Het is mijn taak te zorgen dat de organisatie op koers blijft en het is hun rol om erop toe te zien dat die koers de juiste is.’*

De raadsleden oriënteren zich goed op de samenleving, stelt Marcelis, maar van een *one tier board* is geen sprake. ‘Ze moeten weten wat ik als bestuurder doe, en toetsen en bevragen me daar kritisch op, maar het



besturen is uiteindelijk mijn taak', zegt hij. 'De toezichthouders hebben bijvoorbeeld zelf geen contact met de gemeente. Ik zou er moeite mee hebben als ze dat wel deden, want dan gingen ze op mijn stoel zitten. Ze zijn vertegenwoordigers van de samenleving uit hoofde van de achtergrond die ze hebben, maar dit betekent niet dat er een rationele noodzaak voor hen is om namens de organisatie naar buiten te treden. Het is mijn taak te zorgen dat de organisatie op koers blijft en het is hun rol om erop toe te zien dat die koers de juiste is.'

#### Voelsprietten

Als het aankomt op de vraag of Marcelis als bestuurder nog wel in control is nu de Posten met zelfsturende teams werkt, zegt hij: 'Daarop is de raad van toezicht heel kritisch. De vier indicatoren waarop ze in dit verband let, zijn: de tevredenheid van de cliënten, de tevredenheid van de medewerkers, een gezonde bedrijfsvoering en de professionaliteit van het geleverde werk. Hun voelsprietten zijn de reguliere gesprekken die we over deze thema's voeren, klachten, uitingen in de pers en de netwerken die ze ieder voor zich lokaal hebben. Ook een wezenlijk onderdeel in de verhouding tussen de raad van toezicht en de bestuurder is de uitgebreide en eerlijke informatie, ook over zaken die niet of minder goed gaan. De raad van toezicht is erg duidelijk in haar feedback naar mij over de eisen die zij stelt aan de rapportages en wat zij wil weten voor haar werk. Daarnaast evalueert zij jaarlijks kritisch haar eigen functioneren en deelt dat met mij.

Natuurlijk hebben de toezichthouders de ruimte voor rechtstreeks contact met de medewerkers, maar ze melden het wel bij mij als ze dat willen. We nodigen de toezichthouders ook altijd uit voor onze medewerkersbijeenkomsten, zodat ze de "zachte kanten" van het werk kunnen horen waarover ik ze niet altijd vertel. Maar ze gaan niet op eigen houtje de organisatie in, daarvoor is hun afstand tot de medewerkers toch te groot. Wel is er ruimte voor medewerkers om zonder mijn medeweten naar de raad van toezicht te stappen als ze vinden dat ik het verknoei. Gelukkig is dat nog nooit gebeurd. Misschien helpt in dit verband het feit dat in het functioneringsgesprek dat de toezichthouders jaarlijks met mij hebben ook ruimte bestaat om de dingen te bespreken waarin ik zwakker ben. Dat móet je organiseren, anders word je als bestuurder een Zonnekoning.'

Dit interview maakt deel uit van een serie van acht interviews met bestuurders. Zij gaan in op één van de vier gebieden van governance: toezicht, verantwoording, sturing en inkoop. Governance is een uit Engeland overgewaarde term en betekent vrij vertaald de manier van besturen.

Voor alle interviews kijk op [www.vilans.nl](http://www.vilans.nl)

#### Meer informatie over Governance tussen organisaties

Neem contact op met onze expert Monique Spierenburg, per e-mail [m.spierenburg@vilans.nl](mailto:m.spierenburg@vilans.nl) of telefoon (030) 789 23 82.