

Opdrachtgever

In deze rubriek gaan wij in gesprek met opdrachtgevers en vragen hen om een reflectie op ons vak.

In deze aflevering Thijs Houtappels, bestuurder van Atlant Zorggroep.

OPDRACHTGEVER, LET OP DE BELEVINGSWERELD VAN JE KLANT!

In mijn zoektocht naar wat opdrachtgevers beweegt om externe consultants in te huren, spreek ik Thijs Houtappels in de laatste week van december. Houtappels is bestuurder van Atlant Zorggroep, een organisatie die met 1100 medewerkers en 750 vrijwilligers in Apeldoorn en omgeving zorg en ondersteuning biedt aan meer dan 900 mensen. Atlant staat voor wonen, zorg en welzijn. In één van de drukste perioden van het jaar voor zijn cliënten en zijn medewerkers ontvouwt Houtappels de nieuwe zorgvisie die hij met zijn team(s) heeft ontwikkeld. De decentralisatie in de zorg is een breuk met het verleden. Ten diepste wil Houtappels binnen Atlant een beweging op gang brengen die naadloos aansluit op de belevingswereld van de cliënt. Ieder mens

heeft zijn eigen verhaal. De zorg is doorontwikkeld, de woonvoorzieningen zijn verbeterd, de dagbesteding is enorm uitgebreid en bewoners hebben veel meer eigen regie. Maar de kern van Atlant blijft hetzelfde: mensen ondersteunen die niet alles zelf meer kunnen en zo de kwaliteit van hun leven vergroten. Het gaat om kwetsbare mensen met een soms mager sociaal netwerk. Hoe houden we hen zo lang mogelijk thuis? En vervolgens, de kerncompetentie van Atlant: hoe zorgen we er in het verpleeghuis of woonzorgcentrum voor dat meneer of mevrouw zo veel mogelijk zelf de regie blijven houden over wonen, zorg en welzijn? Het is immers zo gemakkelijk om in een intramurale omgeving niet naar de wensen van de bewoners, maar naar de regels van de organisatie te handelen.

Het centraal stellen van cliënten vanuit hun achtergrond en wensen kan alleen als elke medewerker daaraan meewerkt. Medewerkers moeten zich niet alleen kunnen vinden in de visie van de organisatie, zij moeten ook voldoende autonomie hebben om vanuit de behoeften van de bewoner te kunnen acteren. Daarnaast moeten die medewerkers natuurlijk voldoende competent zijn. Wat betekent dit voor de inhuur van externe professionals? Heel veel. De inhuur van specifieke expertise vanwege capaciteitstekort of kennisvraagstukken is relatief eenvoudig. Een stuk ingewikkelder wordt het als het over de visie en toekomst van de organisatie en de ontwikkeling van de dienstverlening en medewerkers gaat. Het centraal stellen van de visie impliceert dat je opereert vanuit de specifieke behoeften van



Thijs Houtappels is sinds 2015 bestuurder van Atlant Zorggroep. Daarnaast is hij bestuurslid van Stichting Topcare, bestuurder van Kruisvereniging Zorgsaam en toezichthouder bij het Korsakov Kenniscentrum.

de bewoners. Dat kan dus alleen als medewerkers voldoende autonomie hebben. Bestuur en management moeten erop vertrouwen dat zij dit naar eer en geweten zelfstandig doen. De consequentie is dat de bestuurder en opdrachtgever een heel goede balans moeten vinden tussen controle en loslaten. Over onderwerpen als bijvoorbeeld hygiëne, het zorgdossier, medicatieveiligheid en vrijheidsbeperkende maatregelen kan geen discussie bestaan, die moeten gewoon op orde zijn. Voor de dagelijkse afstemming met bewoners over hun welzijn moet echter veel meer ruimte zijn. Anderhalf jaar geleden bestonden er onder druk van de Inspectie voor de Gezondheidszorg twijfels over de hantering van

de normen voor verantwoorde zorg. 'Toen zijn we een traject gestart waarin de teams meer eigenaarschap krijgen', zegt Houtappels. 'Cultuur en werkwijzen moesten nadrukkelijker worden verbonden met onze visie en de belevingswereld van onze bewoners. We hebben toen ook direct gezegd dat Atlant de ambitie heeft een voorbeeldorganisatie te worden. Hiervoor hebben we intensieve externe begeleiding gezocht. De noodzakelijke veranderkundige expertise ontbrak intern.' Na anderhalf jaar staan we nog maar aan het begin, geeft Houtappels bescheiden aan. Niettemin heeft Atlant een aantal veelbelovende successen bereikt, waaronder eigenaarschap in de teams. Er is sprake van een gezondere 'aanspreek-' en 'bespreekcultuur'; van zeggen waar het op staat en van professionele interventies vanuit de teams zelf. 'Onze teams organiseren hun eigen reflectie, de ouderenzorg wordt steeds opener, **TEAMLEIDERS EN MANAGERS HOUDEN HUN EIGEN OORDEEL MEER OP DE ACHTERGROND EN**

TEAMS HEBBEN HUN EIGEN

VERBETERAGENDA'S, licht Houtappels toe. 'We zijn er nog niet, maar langzaam maar zeker komt er een soort *eagerness* in de organisatie om de beste dienstverlener in de zorg te zijn. Met teams waarin men elkaar vertrouwt en die waarden gedrevenheid zijn. Teams die open en transparant zijn en waarin medewerkers zich veilig voelen om professionele zorginterventies ter discussie te stellen vanuit de eigen expertise en de beleving van hun cliënten. Want elke vraag over zorg die kan worden gesteld, verdient gehoor en overleg, om tot de beste antwoorden te komen.'

Houtappels is er duidelijk trots op om deel uit te maken van dat veranderproces. Als bestuurder en opdrachtgever balanceert hij voortdurend tussen loslaten en overzicht houden. Dat is lastig maar het komt goed zolang je de bewoners centraal blijft stellen bij de hulp die je binnenhaalt. Houtappels en zijn teams letten daarop. De externe die zich niet kan verbinden met de zorgvisie en niet de bewoners centraal stelt, komt er bij Atlant niet in.

--

Maarten Veldhuizen is organisatieadviseur en senior vice president bij Cag Gemini.

