

Vasthouden aan de maatschappelijke opdracht; een interview met Richard Janssen

In dit interview komt prof. dr. Richard Janssen aan het woord over de maatschappelijke opdracht in tijden van crises.

Richard Janssen is bijzonder hoogleraar Bestuur en Management van instellingen in de Gezondheidszorg aan de Erasmus Universiteit en deeltijd hoogleraar Economie en Organisatie van de Gezondheidszorg verbonden aan de Universiteit van Tilburg. Hij heeft verschillende nevenfuncties in de zorg, is toezichthouder en lid van de Wetenschappelijke Advies Raad (WAR) van de NVTZ.

De WAR heeft de afgelopen tijd gewerkt aan een dossier over toezicht ten tijde van corona met als thema: 'Vasthouden aan de maatschappelijke opdracht'. In dit dossier staan praktische handvatten voor toezichthouders om in deze bijzondere tijden hun rol optimaal te kunnen vervullen.

Het dossier centreert zich rondom 'vasthouden aan de maatschappelijke opdracht'. Hoe kunnen toezichthouders hier in de praktijk invulling aan geven?

“In tijden van crisis gaat het in de eerste plaats om het primaire proces van een organisatie veilig te stellen en wel op zo'n manier dat er sprake is van een veilige setting voor cliënten en medewerkers. Dus de continuïteit van dienstverlening waarborgen onder minimale condities. Een raad van toezicht is over het algemeen bezig met de lange termijn continuïteit van de organisatie, daarbij gaat het om strategie. Crises vragen echter onmiddellijk optreden. Het gaat dan om de executieve kracht van de organisatie onder bijzondere omstandigheden. De rol van de toezichthouder op zo'n moment is betrekkelijk bescheiden: belangstelling tonen, de bestuurder en leidinggevende steun laten ervaren, vragen stellen, wat kom je te kort?”

Vasthouden aan de maatschappelijke opdracht voor de langere termijn houdt in dat je tijdig ruimte vindt om met elkaar te evalueren wat de impact van de crisis zou kunnen zijn voor de langere termijn. Bijvoorbeeld: Zijn de online systemen op orde? Kunnen familieleden makkelijk via beeldbellen in contact komen met hun naasten? Etc. Moet er geïnvesteerd worden, en waarin dan? Dat laatste hoeft niet altijd in hardware te zijn, maar juist in competenties van medewerkers: beschikken zij over de juiste competenties om onder deze omstandigheden bijvoorbeeld op een juiste manier om te gaan met online apparatuur?”

Wat is volgens u de grootste opgave waar toezichthouders in deze periode voor staan?

“Dat is natuurlijk erg contextueel bepaald. Maar een van de thema's is in veel gevallen hoe de reputatieschade die er is opgelopen te herstellen. Deze beeldvorming hoeft lang niet altijd door de organisatie zelf veroorzaakt te worden, maar is vaak juist veroorzaakt door beelden in de media die bij iedereen op het netvlies gebrand zijn. Nog steeds is er in de volle breedte van de zorg sprake van een afgenomen vraag. Dat is deels ingegeven door dit reputatie effect. Is de zorg veilig, kan ik hulpverleners wel belasten met mijn vraag? Dit beeld, ontstaan door alle berichtgeving in de media, zal de organisatie moeten bestrijden. Juist door aansprekende communicatie met potentiële zorgvragers en andere belanghebbenden.”

In het dossier wordt gesproken over verschillende fasen van de epidemie. In welke fase zitten we nu, en waarom? Zitten alle organisaties in dezelfde fase, of kan dit tussen organisaties verschillen?

“In welke fase we ons in de epidemie bevinden is moeilijk te zeggen. Op dit moment is er sprake van dat we op weg zouden zijn naar een derde golf. Maar we spreken ook over hoe een nationale exit

strategie er uit zou moeten zien, op welke wijze gaan we alle maatregelen afbouwen? Echter we weten het allemaal niet zeker. Als het Covid virus blijft muteren en de vaccins niet zo effectief blijken te zijn als we dachten, kan er nog lang sprake zijn van een abnormale situatie. Tegelijkertijd raken we ook gewend aan de ongewone situatie. Met andere woorden is het zaak het ongewone zo goed mogelijk te faciliteren als organisatie, ook voor je werknemers. Intussen hebben alle organisaties een zekere routine opgebouwd door de inzet van een crisis team, project organisaties, de bezoekers logistiek etc.

Door het uiteenlopende aanpassingsvermogen van organisaties ontstaan er ook een soort fase verschillen. Het is goed om je daar als toezichthouder bewust van te zijn. Worden alle beschikbare middelen ingezet? En zien we het als investeringen voor de lange termijn? Je kunt hierbij denken aan een buddy systeem voor medewerkers die zich kwetsbaar voelen, of het anders organiseren van woon/werkverkeer etc. En voor diegene die wel thuis kunnen werken van de ondersteunende functies, worden zij ondersteund om het thuishkantoor op orde te krijgen?"

Hoe kunnen en/of moeten we ons voorbereiden op de volgende fase?

"Juist door naast de alledaagse acties bezig te zijn met het aanpassingsvermogen van de organisatie te optimaliseren. Is het creatieve deel van de organisatie geïdentificeerd, de early adapters, is het helder wie goed is in project management? Heb je met je bestuurder een investeringsruimte afgesproken, zodat deze zich gefaciliteerd voelt, etc.."

Hoe heeft de coronacrisis invloed op de toekomststrategie van een organisatie?

"Ook hier is het antwoord deels contextueel ingegeven. In bijvoorbeeld de ambulante psychiatrie waren organisaties in staat om van de ene op de andere dag alle consulten online voort te zetten. Voor de langere termijn moeten dergelijke systemen ook echt redundant zijn. Dat wil zeggen robuust en met goed hoogwaardige verbindingen, ook voor een hulpverlener die vanuit een thuissituatie werkt."

Wat vraagt deze situatie van de individuele toezichthouder?

"We zitten met zijn allen in een enorm leerproces. Dat betekent dat je ook veel kunt leren van elkaars ervaring. Daarnaast is het goed dat je als lid van de raad van toezicht in deze periode sensitief bent. Hoe zitten je collega's en de bestuurders erbij? Echter ook sensitief naar medewerkers en zeker niet in de laatste plaats naar cliënten en hun naasten. Hoe ervaren zij de dienstverlening? Dus als organisatie juist in deze tijd veel feedback vragen aan cliënten, hun naasten en medewerkers is heel belangrijk. Niet alleen om van te leren, maar ook als uitdrukking van respect voor hun gevoelens, van angst of verdriet, of juist gevoel van verbondenheid, loyaliteit en inzet."

Welke boodschap zou u nog willen meegeven aan toezichthouders van zorg- en welzijnsorganisaties?

"Ik spreek wel eens over tweebenig besturen in de zorg, hetgeen verwijst naar enerzijds de lopende zaken op orde hebben en anderzijds een scherpe visie op de toekomstige ontwikkelingen hebben en daar je organisatie op voorbereiden ([oratie van Richard Janssen over tweebenig besturen in de zorg](#)). Deze aanbeveling zou ik ook graag aan de toezichthouders willen voorhouden. Heb adequaat toezicht op de lopende zaken, maar creëer ook ruimte om samen met de bestuurders te reflecteren op toekomstige ontwikkelingen. Probeer daarbij diverse scenario's te verkennen. Juist om je denken open te stellen voor een werkelijkheid die je nog niet echt kent of ook maar kunt voorstellen. Dat is eigenlijk ook wat er met deze pandemie gebeurde: het onvoorstelbare was opeens werkelijkheid en moesten we hanteerbaar maken. Wees daar op voorbereid."

Het rapport van de WAR waar Richard Janssen aan heeft meegewerkt, is te lezen op [de themapagina corona van de NVTZ](#). Op deze pagina staat ook een interview met Pink van Veen en Theo Schraven over toezichthouden voorbij de crisis.