



Thuis in het Verpleeghuis

Waardigheid en trots op elke locatie

Florence en de wereld na het verscherpt toezicht



Een Ansichtkaart met daarop een foto van Jacoline Lems. Ze is manager Services bij Florence. 'Welkom!' staat er naast haar portret. Achterop staat wat ze precies doet en dat iedereen haar met vragen mag benaderen. Haar 06-nummer en haar persoonlijke mail-adres sluiten de kaart-boodschap af. Deze persoonlijke manier van aandacht geven, tekent Florence na de periode dat deze instelling onder intensief vervolgtoezicht van de Inspectie voor de Gezondheidszorg stond. Directeur intramurale zorg Anja Jonkers zegt over de oorzaak van de misère: 'Zelfsturing was een belangrijke factor waardoor Florence in een vrije val was geraakt.'

Te weinig aandacht

Florence levert met 3.400 medewerkers en ruim 1.700 vrijwilligers zorg en diensten aan 35.000 inwoners van Delft, Den Haag, Rijswijk, Leiden, Leidschendam-Voorburg, Voorschoten en Wassenaar. Deze medewerkers probeerden tot voor kort met zelfsturing vat op elkaar en op het werk te krijgen. Met wisselend resultaat. In de twee jaar durende periode van zelfsturing werkte de organisatie met wijkmanagers die elk 200 tot 300 fte aanstuurden, verspreid over sterk van elkaar verschillende zorgdisciplines. Anja Jonkers: 'De grote span of control en de invoering van de zelfsturing leidden tot afstand tussen managers en medewerkers en dat had zijn weerslag op de kwaliteit van zorg. Medewerkers voelde zich niet meer gezien en gekend.' Zelfsturing was niet de enige factor waardoor Florence verzwakte. 'De herziening van de langdurige zorg en financiële

verliezen (twee jaar op een rij) verergerden het proces.’

‘De grote span of control en de invoering van de zelfsturing leidden tot afstand tussen managers en medewerkers en dat had zijn weerslag op de kwaliteit van zorg.’

Terugkeer van de manager

Het intensief vervolgtoezicht werd in de loop van 2017 weer vervuld voor regulier toezicht. In de actuele situatie heeft Florence weer zes ‘klassieke’ directeuren (waaronder drie zorgdirecteuren) en managers. Het gaat om managers Zorg en managers Services. Elk van de managers Zorg heeft ondersteuners die de kwaliteit, de coördinatie, de opleidingen, de roosters en de informele zorg bewaken.

Het lijkt een puur procesmatige oplossing die mensen niet meteen enthousiast maakt, maar Jonkers wijst op een eenvoudige twist die alles in een ander daglicht stelt: de persoonlijke benadering. ‘De nieuwe managers zijn er voor de mensen niet voor het proces. Elke manager heeft bijvoorbeeld contactkaarten waarmee hij of zij zich presenteert bij medewerkers, familie en cliënten. De kaarten zitten ook in onze welkomstpakketten. En het werkt. We merken dat de familie nu veel meer dan voorheen managers op zoekt met vragen.’ Aanvullende maatregelen zoals workshops persoonsgerichte zorg voor medewerkers versterken de focus op aandacht voor de cliënten en de familie.

‘Door zelfsturing in te ruilen voor een meer klassieke aansturing kwam er rust, structuur en aandacht voor elkaar. Op sommige plekken duurde het even voor de nieuwe aanpak aansloeg. Soms waren er door de zelfsturing kleine koninkrijkjes ontstaan. Maar het lukt en ook de cynici moesten toegeven dat het een stuk beter loopt.’

Zwarte cijfers en minder verzuim

Rust, betrokkenheid en meer structuur. Met positieve reacties van familie en medewerkers. Maar kun je daarmee ook rode cijfers in zwarte veranderen? Anja Jonkers: ‘Voorheen had Florence 16 locaties die als 16 franchiseorganisaties opereerden. Vaak met elk hun eigen inkoopafspraken. Dat is veranderd. We kopen slimmer in en zijn handiger met aanbesteden. Met bijvoorbeeld één telefooncontract in plaats van heel veel contracten. De organisatie wordt weer strak aangestuurd. Daardoor zitten we na twee jaar van verliezen weer in de zwarte cijfers.’

‘Soms waren er door de zelfsturing kleine koninkrijkjes ontstaan. Maar het lukt en ook de cynici moesten toegeven dat het een stuk beter loopt.’

Die opstrakking zit bij Florence trouwens ook in het arbeidsverzuim, een veelzeggende indicator voor de

stabiliteit van een organisatie. In 2016 was bij intramurale zorg van Florence het verzuim op piekmomenten op een aantal locaties 18 procent, bij de thuiszorg zelfs op 23 procent. Jonkers: ‘Eind 2018 was dit voor beide sectoren nog maar tussen de 8 en 9 procent.’

Ook op dit punt speelde aandacht een rol, meent de directeur intramurale Zorg. ‘In de tijd van zelfsturing kon je je via een app ziek melden. Nu meld je je bij je manager en is er over en weer direct contact over hoe het met je gaat. Aandacht scheelt veel.’

Complexe arbeidsmarkt

Met dit alles belandde Florence na het intensief vervolgtoezicht niet meteen in een gespreid bedje. ‘De complexe arbeidsmarkt is en blijft nog een hele opgave. Steeds meer medewerkers vinden dat ze als zzp’er beter af zijn en zeggen hun dienstverband op. Daardoor blijft het lastig om voldoende vaste mensen te hebben die de organisatie en elkaar goed kennen. Het is de vraag hoe je in het ik-tijdperk de betrokkenheid zo kan vergroten dat werk meer is dan een dienstje draaien. Ik hoop dat we door de huidige aandacht voor de medewerkers en het brede aanbod van Florence meer mensen kunnen behouden.’

Chagrijn

Terugkijkend op de turbulente periode van het verscherpt toezicht, was er destijds bij Florence hier en daar ook wel chagrijn omdat de extra grip van de Inspectie als onterecht werd ervaren. ‘Maar hoe je het wendt of keert, de kwaliteit was gewoon niet goed onder controle.’

Opvallend detail was dat ten tijde van het verscherpt toezicht Anja Jonkers als hoofdinspecteur van de Inspectie aan tafel zat om namens de Inspectie de gang van zaken bij Florence te beoordelen. ‘Ik zat met mijn huidige baas aan tafel.’ Dat ze een poosje later reageerde op de vacature van directeur intramurale Zorg bij Florence, deed hier en daar de wenkbrauwen fronsen. ‘Maar er was niets gekks aan. Er kwam een vacature en met mijn 18-jarige ervaring in de zorgsector wilde ik graag weer het vak in.’

Door: Rob van Es

Meer weten

- Lees ook het artikel [Hank Raessens \(IGJ\): ‘In onze inspectiebezoeken staat het cliëntenperspectief centraal’](#)
- Lees meer [artikelen over toezicht](#)

tags:

[Leiderschap](#) (81), [Toezicht](#) (34)

thema's:

Leiderschap, governance en management (89), Leren en verbeteren van kwaliteit (322)