



VOORMALIG ZIEKENHUISBESTUURDER
NAAR DE LANGDURIGE ZORG

'Hier kan ik het verschil maken'

Jeltje Schraeverus, voorzitter raad van bestuur Magentazorg.

Op 1 januari 2016 trad Jeltje Schraverus aan als voorzitter raad van bestuur van Magentazorg. En dat is niet onopgemerkt gebleven. In de eerste drie maanden van haar bewind is een reorganisatie gestart, de governancestructuur geprofessionaliseerd en ondernemingsbloed in de instelling gaan stromen. Genoeg is dat niet. Want de organisatie leidt verlies en dat tij is nog niet gekeerd.

Het Noord-Hollands landschap is geworteld in een oude polder. Kanalen liggen hoger dan het door sloten versneden land. Op daken wapperen vliegers in de vorm van roofvogels, om meeuwen af te schrikken. Kleine dorpen zijn even talrijk als de bijbehorende bescheiden industrieterreinen. Een stad als Alkmaar kent weliswaar het stationnetje Alkmaar Noord, maar desondanks is de trein alweer op weg naar Den Helder voordat je er erg in hebt. En dan is daar direct na Alkmaar het gehucht met de prachtige naam Heerhugowaard. Twee perrons en drie restauraties naast het spoor, geflankeerd door een stevig kanaal. Op zeven minuten loopafstand van het station staat de locatie Zuyder Waert, onderdeel van Magentazorg – instelling voor langdurige zorg, en de plek waar voormalig, gelauwerd ziekenhuisbestuurder en PWC-directeur Jeltje Schraverus tegenwoordig kantoor houdt.

Haar bescheiden werkkamer met muren van witgeschilderd schoon metselwerk biedt uitzicht op okergeel geschilderde gebouwen die nog het meest aan een COA doen denken, maar in werkelijkheid beschutting en verzorging bieden aan ouderen die zware zorgpakketten nodig hebben en er gemiddeld nog anderhalf jaar leven. Dat feit is het eerste dat ter sprake komt in een gesprek dat bijna twee uur duurt en pas stopt als het hoofd P&O aan de deur klopt omdat ook zij een afspraak met Schraverus heeft.

'Daar werken onze helden', zegt ze met een hoofdknik naar de platgedakte gebouwen buiten. 'Vrijwel allemaal jonge meiden die in hun nog korte leven voortdurend afscheid moeten nemen van cliënten waar ze een band mee hebben opgebouwd. Om daarmee om te kunnen gaan, is er een heel ritueel ontstaan. Elke dode wordt door de verzorgenden zelf afgelegd. En als de kist het gebouw verlaat, vormen ze samen met de familie altijd een soort erehaag in de woning. Zo mooi vind ik dat.'

Ranglijsten

Schraverus maakte naam als bestuurder van het Flevoziekenhuis, dat bij haar aantreden onderaan alle ranglijsten bungelde. Zieken gingen liever naar Amsterdam of zelfs Lelystad. Medewerkers vertelden op feestjes niet graag dat ze er werkten. Toen Schraverus vertrok, prijkte hetzelfde ziekenhuis twee jaar achtereen boven-

aan dezelfde ranglijsten, kozen inwoners van Almere vanzelfsprekend voor hun eigen ziekenhuis en stonden mensen er als het ware in de rij voor een baan. Er was onder andere met behulp van de *train de trainer*-aanpak van Mandev een blijvend, nieuwe bedrijfscultuur ontstaan. (BoardRoom ZORG beschreef dat in nr. 6 - 2013)

Beweging

Schraverus stapte over naar de adviespraktijk van PWC, waar ze leiding ging geven aan de zorgsectie. Nog geen drie jaar later staat ze echter alweer in het veld. En hoewel ze waarschijnlijk bestuurdersfuncties in de ziekenhuiswereld voor het uitkiezen had, koos ze voor de langdurige zorg in de Noord-Hollandse polder bij een ietwat kleurloze instelling met niettemin de kleurrijke naam Magentazorg. Waarom? 'Omdat ik hier het verschil kan maken', zegt ze. 'In de langdurige zorg is alles in beweging. Het is bestuurlijk gezien een mooie uitdaging daar zodanig mee om te gaan dat deze instelling straks nadrukkelijk op de kaart staat. Maar niet alleen onze eigen organisatie. Ik heb de ambitie om de ouderenzorg in Noord Holland op de kaart te zetten. Want hier werken helden. Hier werken stoere meiden die tegen relatief lage salarissen ontzaglijk belangrijk en verantwoordelijk werk verrichten. Ik vind dat we als samenleving trots moeten zijn op wat er in dit moeilijke vak wordt bereikt, dag in dag uit. Dat verhaal moet worden verteld.'

STORYTELLING

Dit is het eerste artikel in een serie van vijf. BoardRoom ZORG krijgt de unieke gelegenheid de lopende transitie van Magentazorg van binnenuit te documenteren. Terwijl de veranderingen zich voltrekken. Velen zullen aan het woord komen; verzorgenden, managers, bestuurder(s), leden van de ondernemingsraad, cliënten en toezichthouders. Samen vertellen ze het verhaal van een moderne instelling voor ouderenzorg in een turbulente tijd. Bij ongewijzigd beleid blijft de instelling verlies maken. Daar zit de urgentie.

door :
Jan Kloeze
Beelden:
Dufrasnes
Fotografie

'Welke ondernemer geeft een omzet van zes ton weg?'

Beschermen

Ze noemde al de verzorgenden in de verpleeghuizen, en vertelt nu met hetzelfde vuur over de afdeling waar zo'n 30 Korsakov-patiënten worden verpleegd. 'Die mensen zijn op een bepaalde manier buitengewoon veeleisend, omdat ze in hun door alcohol en vitamine B-tekort ontstane dementie, een zeer goed gevoel voor de emoties van de ander hebben.'

De teammanager op die afdeling houdt daarom elke dag een soort roll-call met alle verzorgenden. In dat moment voordat ze de vloer op gaan, kunnen ze hun persoonlijke besommeringen met elkaar delen om daarna zonder last van echtelijke ruzies, zieke kinderen of

slecht verkopende huizen aan het werk te kunnen. 'En als iemand echt beroerd in zijn vel zit en dat niet kan loslaten, gaat ze de vloer niet op. Dan houdt de teammanager dat tegen. Omdat de patiënten met Korsakov meteen voelen dat er iets aan de hand is, iets dat buiten de gewone routine valt. Dat willen ze niet. Dat vinden ze eng. In hun reactie daarop bezorgen ze zichzelf, maar ook onze medewerkers veel last. Daartegen moet het team beschermd worden. En dat doet deze teammanager op deze manier. Dat is ook zo'n verhaal dat moet worden verteld', zegt Schraverus.

Navel

De bewondering voor de mensen die in haar instelling werken, maakt Schraverus echter niet blind voor de forse uitdagingen die er ook zijn. 'Het tempo is zo laag. Kansen zijn voorbij gegaan. De blik is op de navel gericht', zegt ze. 'Dat moet echt anders. En niet straks. Nee, nu.' Ook om dit punt te verduidelijken, vertelt ze een verhaal. Dat gaat over private dienstverlening in de

'Men moet wennen aan mijn tempo van zaken doen.'



ouderenzorg. Ze had namelijk graag een maaltijdservice opgezet voor ouderen die nog thuis wonen. Dat is immers de trend. Mensen blijven veel langer thuis wonen. Om ze alvast te binden aan de instelling zou de bestaande, verzekerde thuiszorg van Magentazorg relatief gemakkelijk kunnen worden uitgebreid met extra niet-verzekerde, private diensten, zoals dus een maaltijdservice. Dat vergt natuurlijk een keukenorganisatie met meer flexibiliteit en een andere logistiek. Maar al gauw kwam de nieuwe bestuurder er achter dat een van de andere instellingen voor ouderenzorg in Noord-Holland deze markt al heeft gepakt. 'Ze hebben hier zitten slapen', zegt Schraverus.

Vervolgens nam ze een voor haar typerende beslissing. 'We gaan niet concurreren. Dat is op dit punt volstrekt contraproductief. In plaats daarvan gaan we nu de maaltijdservice voor onze patiënten bij hen inkopen en sluiten we onze eigen, verouderde keuken.' Dat leidde natuurlijk tot verzet, want er werkt nog een keukenteam bij Magentazorg. Tegen de OR en andere betrokkenen



'De ouderenzorg in Noord-Holland op de kaart te zetten'

zei Schraverus dat het buitengewoon vreemd zou zijn om door te gaan met een kansloze operatie alleen omdat er misschien ontslagen zouden kunnen vallen. Ze wees hen op de mogelijkheid dat het keukenteam misschien wel bij de andere instelling kon gaan werken, als Magentazorg een grote klant wordt en daar het werk gaat uitbreiden. Dit wordt nu onderzocht.

Verkoopteam

Voor andere diensten ziet Schraverus nog wel kansen om ze als Magentazorg in de wijken zelf op te zetten. Denk aan glazenwassen, strijken, computercursussen of vormen van domotica. En ook intramuraal is het goed denkbaar dat er naast de verzekerde basisvoorzieningen een lijst van extra diensten komt voor cliënten en hun familie, waarbij men kan kiezen ze wel of niet in te kopen. 'Er moet eigenlijk een soort verkoopteam komen', denkt ze hardop. 'Want onze mensen zijn dit niet gewend en ze zijn misschien ook te betrokken, willen als het ware alles wel weggeven. En dat is nobel, natuurlijk. Maar zonder extra armslag, gaan we het hier niet redden. Ik moet extra inkomstenbronnen aanboren, zodat ik meer kan doen voor onze bewoners en voor onze medewerkers.'

Ouderenkliniek

Extra omzet zit behalve in private dienstverlening ook in zogenoemde transitoria, klinieken waar ouderen verblijven als ze te goed zijn voor het ziekenhuis en te slecht

MAGENTAZORG IN CIJFERS

Omzet:	circa 75 miljoen euro
Aantal cliënten:	766 intramuraal, 1076 extramuraal
Aantal medewerkers:	1950 (1125 fte)
Aantal vrijwilligers:	825
Aantal locaties:	13 voor verblijf/24-uurszorg
Het zorgaanbod:	ouderenzorg, thuiszorg, revalidatie, zorg voor mensen met syndroom van Korsakov, ambulante begeleiding, dagbesteding.

'We gaan niet concurreren'

om naar huis of naar een verpleeghuis te gaan. Het ligt voor de hand om een bestaand revalidatiecentrum op te schalen naar zo'n ouderenkliniek. Dus kijkt Schraverus of ze in de buurt van het ziekenhuis in Alkmaar zo'n ouderenkliniek kan opzetten. Als oud ziekenhuisbestuurder weet ze precies hoe DBC's en DOT's ruimte bieden om de omzet van zo'n kliniek te schragen. In Alkmaar heeft ze 50 revalidatieplekken. 'Dat is niet genoeg. Om levensvatbaar te zijn, moet zo'n kliniek minstens 100 bedden hebben', zegt ze. Daarom is ze gaan praten met een collega-bestuurder in de regio, die eveneens 50 bedden in Alkmaar exploiteert. 'Als we het nou samen doen', heeft ze voorgesteld. Dit gaat echter niet zo snel als zij gewend is zaken te doen in de ziekenhuiszorg en men moet ook nog wennen aan haar resultaatgerichtheid. Ondertussen heeft een derde instelling voor ouderenzorg in de buurt lucht gekregen van Schraverus' plannen. 'Die bestuurder heeft 100 bedden', zegt ze. 'Een ouderenkliniek gaat er dus komen, idealiter doen we het met zijn drieën. En anders met z'n tweeën.'

Verlies

Deze ondernemende plannen van Schraverus zijn niet voor de lol. Het is bittere noodzaak. Bij ongewijzigd beleid kan de instelling diep in de financiële problemen komen. Want elk jaar wordt verlies geleden. Zo hard is het. Die werkelijkheid moet bij iedereen landen. En dat doet zeer. Want dit leidt tot een grote reorganisatie, die al door het managementteam was voorbereid maar nu onder leiding van Schraverus en haar collega-bestuurder Anne Leemhuis wordt uitgevoerd. 'We gaan op de werkvloer terug van 14 verschillende functies naar nog maar vijf. Er moeten mensen uit. Mensen die blijven, krijgen andere functies', vertelt ze.

De OR heeft een salarisgarantie afgedwongen. Schraverus is daar gek genoeg blij mee. Want door deze opstelling te kiezen heeft ook de OR een grote slag gemaakt. Tot voor kort was de ondernemingsraad namelijk vooral bezig met het behartigen van persoonlijke belangen. Iedereen die een probleem of conflict had, kon op de raad afstappen en was verzekerd van een luisterend oor, waarna de OR op dit persoonlijke belang probeerde te acteren richting de bestuurder. 'Maar daar is de OR natuurlijk niet voor. Het is een raad die

zich bezig moet houden met de onderneming en niet met individuen alleen', zegt Schraverus met enige vertoewening in haar stem.

Toezicht

Ook de raad van toezicht moet wennen aan de nieuwe governance bij Magentazorg. De rolverdeling tussen raad van bestuur en raad van toezicht moet opnieuw worden gedefinieerd. De raad van toezicht houdt toezicht op het beleid van de instelling. Toezichthouders geven daarnaast ook advies aan de bestuurders. Natuurlijk moeten zij dus weten wat er speelt in een organisatie. De raad van bestuur moet voor die informatievoorziening zorgen. Ook kan de raad van toezicht binnen de instelling bezoeken afleggen. Momenteel gebeurt dat met een redelijk vrij karakter, zonder dat het bestuur weet waar het over gaat. Dit zou volgens Schraverus wederzijds een onwenselijke situatie moeten zijn. 'De raad van toezicht heeft hier het vrijwilligersbeleid onder zich', zegt ze om een ander voorbeeld te geven. 'Begrijpelijk vanuit het verleden. Maar tegenwoordig kan dat niet meer.'

Ondernemen

De nieuwe voorzitter van de raad van bestuur schaaft dus op vele borden tegelijk. De governancestructuur van Magentazorg wordt geprofessionaliseerd, er komt ondernemingsbloed de organisatie in en een forse reorganisatie moet de instelling financieel gezonder maken. Maar dat is nog niet voldoende. Schraverus: 'Deze instelling is te klein om op den duur zelfstandig te kunnen overleven. En zo zijn er nog een paar in deze regio. Ik ben dus aan het kijken waar we een samenwerking kunnen aangaan om onze positie en die van hen te kunnen verstevigen.' Een verlieslatend onderdeel van Magentazorg als psychiatrische zorg in de kop van Noord Holland afstoten, is in dit licht zelfs volstrekt uitgesloten. 'Daar zit een omzet in van zes ton', zegt ze. 'Welke ondernemer geeft een omzet van zes ton weg? Ik in ieder geval niet. Als de overhead op dat project te groot is, dan moeten alle inspanningen erop zijn gericht om die kosten te verlagen en het werk weer winstgevend te maken. En zo moeilijk is dat niet, als de overheadkosten op 24 procent van de omzet blijken uit te komen.'

Het hoofd P&O klopt aan de deur. Ze heeft een afspraak en daarna nog één. Ze kan dus eigenlijk niet langer wachten. Schraverus maakt snel een eind aan het gesprek. Want ook al moeten verhalen worden verteld en opgeschreven, helden gaan in Noord Holland altijd voor journalisten. |