



Interview met Pauline Meurs, bijzonder hoogleraar Management en Organisatie in de Gezondheidszorg en lid van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. Namens de Partij van de Arbeid is zij sinds 12 juni 2007 lid van de Eerste Kamer der Staten-Generaal. Vanaf 1 september 2007 is zij tevens voorzitter van ZonMw

Luisteren naar degenen voor wie je het allemaal doet

De afgelopen jaren heeft een duidelijke toenadering plaatsgevonden tussen de zorg en de volkshuisvesting. Deze twee 'domeinen' hebben elkaar gevonden en zij hebben de mogelijkheden tot samenwerking geëxploreerd. Instellingen zijn gefuseerd en ook op andere manieren is sprake geweest van bij elkaar komen. Zorgorganisaties hebben zich beziggehouden met de discussie over kerncompetenties en over de rol van vastgoed hierin.

Wonen en zorg verbinden

In termen van innovatie en verandering is het beter om langzaam los te komen van de domeinenstrijd. Het is belangrijker te redeneren vanuit de vraag wat iemand nodig heeft. Goed wonen is belangrijk voor de gezondheid, dus het leggen van verbindingen tussen wonen en zorg is een logische en belangrijke stap. Maar hoe past de component 'welzijn' hierin? Voor welzijn lijkt, met de komst van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo), een nieuw tijdperk aangebroken, een nieuwe fase met nieuwe kansen. Soms wordt het welzijnswerk opgepakt door thuiszorgorganisaties en soms door

andere organisaties. Dat maakt eigenlijk niet uit, het gaat erom wie bepaalde taken het beste kan uitvoeren. Als een woningcorporatie een woning laat inspecteren door een medewerker en deze persoon meteen een goed gesprek laat voeren met de huurder, dan is het toch prima dat een corporatie een deel van het welzijnswerk oppakt? Het is alleen maar goed als je van meerdere markten thuis bent. Zolang je niet per se alles zelf wilt oplossen als je er niet uitkomt. Organisaties moeten bereid zijn om los te laten en elkaar te ondersteunen. Alleen dan kan een andere vorm van samenwerking ontstaan.

Je eigen wiel uitvinden

Er wordt al goed samengewerkt, maar het kan altijd beter. Ik zou de organisaties in wonen, zorg en welzijn willen uitdagen om voorbij de grenzen van de eigen instelling te durven kijken. En meer te redeneren vanuit degene voor wie je het allemaal doet. Dat is je perspectief. Vanuit die behoefte start je en dan pas moet je gaan kijken hoe je bepaalde activiteiten kunt financieren. Op dit moment gaat het nog teveel om 'meten is weten', kijken welke prestaties worden geleverd voor welk geld. Ook in de Wmo is het aanbesteden gericht op dit principe. En dan krijg je een zichzelf versterkend systeem. Om met cijfers aan te kunnen

tonen dat de ene organisatie nog iets beter presteert dan de andere, wordt er nóg meer vastgelegd en genoteerd. Dat heeft veel weg van georganiseerd wantrouwen. Enerzijds hebben professionals in het verleden verzuimd transparant te zijn, maar nu schieten we door naar de andere kant en moet er te veel worden geregistreerd.

De gulden middenweg is het leveren van informatie die een organisatie transparant maakt. Informatie die professionals bovendien kunnen gebruiken om het eigen werk te verbeteren. Verantwoording afleggen en kwaliteitsverbetering gaan dan hand in hand. Daar zijn goede voorbeelden van, maar we moeten ervoor

waken om van een voorbeeld een norm te maken. Immers, iedereen moet zijn eigen wiel uitvinden. Innoveren doe je zelf. Goede voorbeelden zijn er om inspiratie op te doen en zelf verder te gaan. Hou hierbij voor ogen dat Almere anders is dan Den Haag, dat de ene organisatie de andere niet is en dat sommige organisaties een geschiedenis met elkaar hebben. Het is en blijft mensenwerk, dus een samenwerking kan mislukken. Innovaties moeten passen in een bepaalde unieke situatie.

Hoe ligt de balans?

Nu heerst de norm van generaliseren, meten, afrekenen, controleren en toezicht houden. Deze norm staat haaks

“Ik zou de organisaties in wonen, zorg en welzijn willen uitdagen om voorbij de grenzen van de eigen instelling te durven kijken”

op inspiratie, leren en met meerdere maten meten, want verschillen zijn belangrijker dan overeenkomsten. Het verhaal dat ik geschreven heb over de Governance Code voor de zorg (een samenbundeling van moderne en inmiddels breed gedragen algemene opvattingen binnen de zorg over goed bestuur, toezicht en verantwoording) in de jaren negentig is in een soort formalisering terechtgekomen, vol regels en procedures. Het goede is dat zorgorganisaties zich bewust zijn geworden van besturen en toezicht houden. Maar er is wel een groot risico op formaliseren. Dan blijft er weinig aandacht over voor andere belangrijke zaken, zoals ethische kwesties. Regels en procedures nodigen niet uit tot ondernemend gedrag. De raden van toezicht en de bestuurders moeten samen nadenken over de afwegingen die ze moeten maken.

Woningcorporaties moeten zich bijvoorbeeld afvragen of zij als organisaties moeten investeren in leefbaarheid.

Aan de ene kant zijn zij ondernemer en aan de andere kant hebben zij ook een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Hoe ligt die balans? Kan een woningcorporatie ook een zorginstelling zijn? En kan een verzorgingshuis commerciële appartementen exploiteren voor bemiddelde ouderen? En wat doe je dan met de winsten die je daaruit haalt? Het wordt dus steeds belangrijker het daar goed met elkaar over te hebben.

Maatwerk is belangrijk

De meeste mensen hebben een beeld van ouder worden in hun eigen huis. In een bekende en vertrouwde omgeving met vertrouwde mensen. Zo lang mogelijk thuis wonen en zoveel mogelijk ondersteuning thuis krijgen is het perspectief van de komende jaren. De demografische ontwikkelingen laten zien dat we steeds ouder worden. Ben je echt hulpbehoevend, dan is een

beschermde omgeving zoals een verzorgingshuis heel erg belangrijk. Er zijn momenteel allerlei experimenten gaande met kleinschalige vormen van wonen met zorg. Dat is denk ik een ontwikkeling die niet snel voorbij zal gaan. Kun je niet thuis blijven wonen, dan wil je in ieder geval ergens wonen wat op thuis wonen lijkt. Maatwerk is hierbij erg belangrijk. We zijn immers niet allemaal hetzelfde. Wat ik bovendien een interessant vraagstuk vind, is hoe we omgaan met de consequenties van de

“Mensen kiezen voor een bepaalde locatie of voor een dokter, niet voor een bepaalde organisatie”

multiculturele samenleving en het ouder worden. Het is goed om te bespreken wat de voor- en nadelen zijn van het feit dat sommige oudere migranten bij elkaar willen wonen. Dat is een tegenbeweging tegen het jarenlange beleid van algemene voorzieningen en het willen mengen van mensen met een andere achtergrond. En dat vereist een andere manier van denken, onder meer bij de woningcorporaties.

Soms wil ik kiezen

Grootschaligheid hoeft niet negatief te zijn, als de werkvloer maar overzichtelijk is. Sommige grote, gefuseerde instellingen zijn er goed in geslaagd om de lokale cultuur te behouden. Dát is belangrijk, niet de omvang van een instelling. Er wordt vaak gezegd dat fusies funest zijn voor de keuzevrijheid. Maar mensen kiezen voor een bepaalde locatie of voor een dokter, niet voor een bepaalde organisatie. De kiezende consument moet geen dogma worden. Misschien wil je voor een heupoperatie wel shoppen, maar als je erg ziek bent, dan heb je de energie of gelegenheid niet om je uitgebreid te oriënteren. De consument is hierover duidelijk: ‘Soms wil ik kiezen. Ik wil dat er naar me geluisterd wordt en dat er op mijn wensen wordt ingespeeld.’