



Marla Venderink

**Bestuursvoorzitter Marla Venderink,
Mosae Zorggroep:**

Kritische tegenspraak regelen is essentieel

Marla Venderink is bestuurder van Mosae Zorggroep, instelling voor ouderenzorg in Maastricht. Ze is niet van alleen op de winkel passen, maar wil de zorg ook vernieuwen door ouderen in de wijken op te zoeken en medewerkers meer regelruimte te geven.

‘Alles draait om de zelfredzaamheid van cliënten’.

Welk pad heeft u afgelegd om uiteindelijk op een belangrijke leidinggevende post terecht te komen?

“Na een aantal jaren als verpleegkundige in een ziekenhuis in Oss, ging ik naar het academisch ziekenhuis Radboud in Nijmegen. Daar werd, in de jaren zeventig, een intensive care voor mensen met hart-en vaatproblemen opgezet. Ik heb daar 15 jaar gewerkt, uiteindelijk als hoofd IC. Daarna werd ik stafmedewerker van de raad van bestuur en verantwoordelijk voor onder meer huisvesting, inkoop en logistiek. Vervolgens, via een headhunter, directeur facilitair bedrijf geworden bij de provincie Gelderland. Onder meer de regie gevoerd over een groot bouwproject, tussendoor bedrijfskunde gestudeerd en veel geleerd van de politieke en bestuurlijke wereld. Ik ben teruggekeerd naar de zorg, omdat daar mijn hart ligt. Omdat mijn echtgenoot een baan in Maastricht kreeg, verhuisden wij naar het zuiden. Als bestuurder van Mosae Zorggroep heb ik een boeiende baan. Ik moet op veel borden tegelijk schaken omdat de langdurige zorg in een transitie verkeert en onder hoge tijdsdruk.”

Wat is uw definitie van leiderschap? Hoe vult u die rol in?

“Door makkelijk met mensen om te gaan en binding te houden met mijn medewerkers. Daarvoor bezoek ik jaarlijks alle teams. Ik ben niet iemand van alleen maar op de winkel passen, daarvoor ben ik te ondernemend ingesteld. De zorg innoveren, mensen scherp houden, eerlijk en open over dingen zijn, daar streef ik naar. Als bestuurder moet je ook lef hebben om keuzes te maken, terwijl je misschien niet over alle informatie beschikt. Anderzijds is ook moed nodig om keuzes te herzien en te zeggen: ‘Dat is toen wel bedacht, maar het blijkt toch anders uit te pakken.’ Ik probeer ook mijn raad van toezicht zo goed mogelijk te informeren over wat er speelt en vraag om advies als ik twijfel. Om mezelf te kunnen spiegelen heb ik ook baat bij sparren met collega-bestuurders in de regio. Daarnaast heb ik mij laten accrediteren door de NVZD, de vereniging van bestuurders in de zorg, die een gedragscode voor goed bestuur heeft opgesteld. Feedback en kritische tegenspraak regelen is essentieel voor een bestuurder.”

“Cliënten die zorg krijgen, hebben we laatste decennia de regie over hun leven ontnomen”

De zorg staat bekend om zijn vele regels. Bureaucratie hindert medewerkers onder meer in het zelfstandig maken van keuzes over wat menslievende zorg inhoudt. Kunt u als bestuurder van een instelling iets doen om dat te veranderen?

“Het heeft geen zin je alleen te storen aan regels die van buiten je eigen organisatie zijn opgelegd. Die regels verander je toch niet. Je kunt beter kijken naar de regels die je zelf intern hebt opgesteld. Schrappen in regels die voor de cliënt geen toegevoegde waarde hebben is dan ook wat we doen. Want daarmee krijgen medewerkers meer regelruimte om de dingen doen waar cliënten écht om vragen. Hiervoor hebben we in 2013 de pilot ‘Eigen regie’ gedraaid. Cliënten die zorg krijgen, hebben we laatst decennia de regie over hun leven ontnomen. We zijn doorgeschoten in het ‘pamperen’ door steeds uit te gaan van wat mensen niet kunnen. Wij zitten nu in de omslag en richten ons eerst op wat mensen wel kunnen en bieden ondersteuning waar dat echt nodig is. Met de introductie van zelfsturende teams willen we waarborgen dat medewerkers de regelruimte krijgen die aansluit bij het leven en zelfredzaamheid van cliënten.”

Mosae Zorggroep heeft vijf locaties voor verpleging en verzorging in Maastricht-West en een eigen thuiszorgorganisatie. Met ruim 800 medewerkers en 300 vrijwilligers worden zo’n 2500 ouderen, uiteenlopend van lichte zorgindicaties tot ernstige somatische klachten, verzorgd.



De ouderenzorg zit in een overgang. Het aantal verzorgingsplaatsen wordt verminderd. Er wordt beroep gedaan op zelfredzaamheid, mantelzorg, burgerkracht. Hoe speelt u hier met Mosae Zorggroep op in?

“Op een budget van 33 miljoen moeten wij circa twee miljoen bezuinigen. Eind 2013 kenden we dat bedrag nog niet, maar omdat wisten dat bezuinigingen eraan kwamen zijn we alvast gaan nadenken over wijkgebonden clustervoorzieningen, over prikkels waarmee je in de wijken burgerkracht op gang kunt brengen, over klantgerichte kleinschalige acties die tegemoet komen aan vragen van ouderen, bijvoorbeeld om eenzaamheid te voorkomen. Op de locatie Daalhof in Maastricht kunnen ouderen nu in de recreatiezaal terecht voor kienmiddagen. Ook kunnen ouderen er een warme maaltijd nuttigen, of hulpmiddelen lenen. We werken samen met organisaties als Radar en Levanto om problemen te signaleren.”

“Vaak gaat het om eenvoudige dingen, zoals een oudere heer die gehecht is aan zijn kanarie, maar niet meer zelf de kooi kan schoonmaken. Iemand van Radar heeft daar wel tijd voor. We hebben daar ook geen regels voor verzonnen, want dat slaat flexibiliteit en initiatief dood. Gewoon luisteren naar wat ouderen willen en daarmee aan de slag gaan. Ook participeren we met de gemeente Maastricht in de Proeftuin Caberg-Malpertuis. Daar is een sociaal wijkteam opgezet, dat onder meer problemen van ouderen opspoort. Ouderen met relatief lichte zorgindicaties die bij Mosae al in de zorg zitten, blijven overigens gewoon in hun huidige locatie wonen. Soms moeten cliënten van ons verhuizen van een zorg- naar een verpleeghuisplek, maar we hoeven niemand gedwongen uit te plaatsen.”

Recent is onrust ontstaan onder het personeel van Mosae over een sociaal plan dat u met de ondernemingsraad heeft afgesloten. Volgens AbvaKabo FNV zouden er honderden banen verdwijnen. Medewerkers hebben in een demonstratieve actie het Sociaal Plan door

de papierversnipperaar gehaald. Hoe gaat u als bestuursvoorzitter hiermee om?

“Er worden over dit onderwerp door de AbvaKabo FNV veel onwaarheden verteld. Als er zoveel banen zouden verdwijnen, dan weet de vakbond meer dan ik. De bonden hebben gezamenlijk een keer met ons om tafel gezeten over het Sociaal Plan. We willen immers een breed draagvlak voor de gekozen maatregelen. De bonden eisten twee varianten van een sociaal plan: een zónder ontslagen en een mét ontslagen. Dat ging mij als bestuurder en de or te ver. Wij willen één plan met voor iedereen eenduidige regels over werk-naar-werk begeleiding, interne mobiliteit, et cetera. De bond heeft het overleg geschorst en ons verbaasd achtergelaten. We weten nu nog niet hoeveel mensen boventallig worden. We moeten ons ook realiseren dat de bezuinigingen niet alleen voor 2015 maar ook voor 2016 en mogelijk 2017 gelden.”

Is al duidelijk hoe u die bezuiniging van twee miljoen gaat invullen?

“Het zou raar zijn als ik die twee miljoen uitsluitend zou bezuinigen bij medewerkers in de directe zorg. Dat is ook veel te risicovol omdat dit direct de cliënten zou treffen. Doel is zoveel mogelijk medewerkers voor de zorg te behouden. Dus gaan we kritisch kijken naar onze overhead: staf, leidinggevenden, ondersteunende diensten, facilitair bedrijf. Er worden nu op basis van productieafspraken reorganisatieplannen opgesteld. Zoveel mogelijk boventalligheid is te voorkomen door tijdelijke contracten niet meer te verlengen. Bij baanverlies telt niet alleen wie het kortst in dienst is, maar ook de verdeling in leeftijdsgroepen. Verder zal het afhangen van welke maatregelen uit het sociaal plan mensen gebruik willen maken. We hebben in het Sociaal Plan de belangen van medewerkers en de continuïteit van de organisatie goed in balans. En uiteindelijk moeten we, samen met verzekeraars en overheid, toch ook voorkomen dat mensen die hulp nodig hebben niet tussen wal en schip vallen.”



“We zijn doorgeschoten in het ‘pamperen’ door steeds uit te gaan van wat mensen niet kunnen”

Marla Venderink (Deventer, 1953) volgde verschillende opleidingen verpleegkunde, managementopleidingen in de zorg en logistiek en de doctoraalopleiding bedrijfskunde aan de universiteit Nijmegen. Van 1995 tot 2000 was zij directeur facilitair bedrijf Provincie Gelderland, en tot 2006 directeur bedrijfsvoering bij de Gelderse Roos (ggz) in Arnhem. De voorbije jaren was zij onder meer directeur Stichting Maasveld en adviseur raad van bestuur bij Koraal Groep in Sittard. Sinds 2012 is zij bestuurder van de Mosae Zorggroep. Marla Venderink is gehuwd en heeft als hobby keramiek, waarvoor zij de kunstacademie in haar woonplaats Tongeren volgt.

- ADVERTENTIE -

PASSION FOR
Approba
PEOPLE & BUSINESS

“... uw HR Business Partner!”