

 <p style="text-align: center;"><b>Notitie</b></p>	Verantwoordelijke:	Eppie Fokkema, vz RvT
	Auteur:	Eppie fokkema
	Datum:	7 december 2015
	Ref. nr.	2015-264-EF-nt
	<b>Informerend</b>	
<b>Onderwerp</b>	Koplopers in Toezicht: Opella doet mee.	

## Opella doet mee aan koplopers in toezicht.

Opella is als brede organisatie in ouderenzorg en revalidatie actief in de brede omgeving rond Ede. Met een omzet van 65 miljoen, 2000 medewerkers en 1000 vrijwilligers is heeft Opella een vaste plek in de omgeving voor hulp bij huishouden, dagbesteding, thuiszorg, welzijnsactiviteiten, verpleeghuiszorg, revalidatie, etc. Opella is een bijzondere organisatie omdat zij de afgelopen vijf jaar stevig heeft ingezet op de transitie in de zorg. Welzijn is ons doel, waardegedreven werken, scheiden van van wonen en zorg en regelarm organiseren zijn praktijken die Opella al jaren ontwikkelt. Drijfveer voor de transitie is jaren geleden ingezet vanuit het inzicht dat de zorg stevig moet veranderen omdat de klanten veranderen. En omdat de zorg te duur is, is zeker dat er altijd bezuinigd gaat worden. Vanuit beide inzichten is gekozen voor een koers die Opella minder afhankelijk maakt van de bezuinigingen, een koers die als het ware anticipeert op de nieuwe tijd.

De koers die meer dan vijf jaar geleden is ingezet werpt haar vruchten af: een goede klantwaardering, vernieuwing in werkwijzen en zorgverlening, trotse medewerkers en waardering van gemeenten en zorgverzekeraars. Opella slaagt er goed in om contracten binnen te halen en vernieuwt ondertussen goed door in vastgoed en mensen.

De reden om deel te nemen aan het koploperstraject is het besef dat bij een vooruitstrevende en ontwikkelende koers van bestuur, het zeer belangrijk is dat de RvT zichzelf meet aan anderen, zich ontwikkelt en de wijze van toezicht moet passen bij de koers. Voor Opella moet dit traject opleveren:

- een voortdurende toetsing, "benchmark" aan gelijkwaardige raden van toezicht
- ontwikkeling van de mensen die meedoen
- vernieuwing van werkwijzen en inzichten passend bij de transitie van de zorg

Wij onderscheiden twee ontwikkelingslijnen:

1. Goed presteren is de basis voor vertrouwen
2. Transitie wordt pas succesvol door goede gesprekken en verhalen

## **Goed presteren is de basis voor vertrouwen.**

We maken er geen geheim van: we hechten aan de gegeven rolverhoudingen binnen zorgorganisaties. Bestuur, directie, ondernemingsraad, accountant, financieel directeur, raad van toezicht, gemeente, en zorgverzekeraars hebben allen hun gedefinieerde rol. Het geeft helderheid en duidelijkheid als ieder vasthoudt aan een zuivere rolopvatting en -uitvoering. In tijden van transitie is het zelfs belangrijker dat zowel het bestuur als de toezichthouder rolvast zijn. Dat geeft de zekerheid en het vertrouwen om doorbraken te maken in de zorgorganisatie.

Voor ons zit de basis van vertrouwen in goed presteren. Dat betekent kwaliteit naar klanten, strakke toepassing van governance en wettelijke kaders als prestatie naar de samenleving, financiële normen voor continuïteit gehaald en de organisatiecultuur zijn voor ons grenzen die we bewaken en waarvan we verwachten dat de bestuurder die niet oversteekt. In onze besluitvorming zijn we hierin strak. Uiteraard gaat het niet enkel om de foto van het moment, wel om de trend in de beweging. Het verhaal achter cijfers telt, de patronen in de beweging onderkennen we en betrekken we in de besluitvorming.

Omgaan met risico's en informatie hebben we beschreven in het informatieprotocol.

Gelukkig is alles goed op orde en zijn de resultaten in rapportages voorspelbaar.

## **Transitie wordt succesvol door goede gesprekken en verhalen**

De transitie in de zorg is voor Opella een gegeven en Opella wil anticiperen en voorop lopen. Waarom? Omdat we de kansen zien, de mogelijkheden krijgen van onze omgeving en omdat we overtuigd zijn dat anticiperen een goede strategie is om goed voor onze klanten te zijn. Het avontuur geeft veel trots en een kick. Het brengt ook Opella vaak in de landelijke publiciteit en buitenstaanders kijken graag mee. We doen een avontuur dat nodig is en we zoeken steeds naar nog niet beproefde manieren in bijvoorbeeld het regelarm organiseren en het verpleegthuis van de toekomst. Tegelijkertijd beschikt de organisatie over minder geld en dat zet alles onder een bijzondere druk: we verbouwen de brug terwijl we erover heen lopen.

De afgelopen jaren hebben we geleerd dat de Raad van Toezicht toegevoegde waarde heeft als zij let op het eerste punt, goed presteren en tegelijkertijd het gesprek open voert over de transitie. Recent maakte een onderzoekster ons attent op de opmerkelijke manier van gespreksvoering in de Raad van Toezicht. Zij was bij onze vergadering te gast. Tijdens deze vergadering werd de organisatie-ontwikkeling besproken zowel met de ondernemingsraad als later met deelname van de geestelijk verzorger. De organisatie-ontwikkeling is een stevige kanteling waarin formele structuurlagen wegvallen en zorgondernemers de regie krijgen. Na afloop van het gesprek attendeerde de onderzoekster ons er desgevraagd op dat het gesprek volstrekt

anders verliep dan zij eerder had gezien: Opvallend was dat alle gesprekken gelijkwaardig verlopen, al vragenderwijs inzicht werd verworven, pijnpunten door ieder werden benoemd en met respect voor ieders positie en taak naar de toekomst werden geadresseerd. De onderzoekster viel ook op dat de bestuurder in tegenstelling tot elders geen centrale informerende rol speelde. Deze observatie heeft ons bewust gemaakt van de waarde van "het gesprek".

Daarin zit ook onze ontwikkelambitie: het verder uitnutten van het gesprek met als doel het verstevigen van de transitie bij Opella. We hebben veel dilemma's, onzekerheden en ontwikkelpunten te bespreken, zoals:

- Wat kunnen we loslaten en wat willen we vasthouden?
- Loopt de bestuurder snel genoeg en komt de organisatie goed mee?
- Is wat ontwikkeld is voldoende verankerd in werkwijzes en mensen?
- Hoe gaan we om met de kwetsbaarheid in publiciteit?
- Zijn nieuwe werkwijzes werkbaar in het systeem van nu?
- Gaat de omgeving van verzekeraars en gemeenten mee, lopen we hen niet voorbij?
- Hoe krijgen we voldoende zekerheid dat de koers verantwoord en goed is?

Rond deze en andere vragen zoeken we het gesprek: nieuwsgierig en ontwikkelend. De wijze waarop willen we verder ontwikkelen en verkennen. Voor 2016 zit die verkenning ook in het zoeken van het gesprek met middenkader, onderling (persoonlijk), cliëntenraad en in het speelveld buiten, de stakeholders zoals gemeenten en verzekeraars. We zoeken in het koploperstraject naar inspiratie en ervaringen.

Eppie Fokkema,

7 december

Tbv vergadering Raad van Toezicht in december