



VINCENT MAAS, INTERIM-BESTUURSVORZITTER  
 OUDERENZORGORGANISATIE LAURENS

# ‘Ik heb nog nooit zo’n ingewikkelde opdracht gehad’

Van een zwart jaar wil Vincent Maas, interim-bestuurder bij vvt-organisatie Laurens, niet spreken. Maar *er zijn bij de ouderenzorgorganisatie flink wat bloed, zweet en tranen vergoten* om weer in rustiger vaarwater terecht te komen.

tekst Puck van Beurden beeld Mieke Meesen

HET KOMT NIET ALLEEN DOOR HEM, zegt Maas direct, er hebben heel veel mensen heel hard gewerkt om ervoor te zorgen dat Laurens nu weer in rustiger vaarwater verkeert. Het gesprek moet dan ook niet gaan over hoe hij het tij heeft weten te keren voor de Rotterdamse zorgaanbieder, maar over het feit dat Laurens na de crisis langzaam weer opkrabbelt. ‘Stapje voor stapje’, benadrukt hij een aantal keer. Voor 2017 verwacht Maas voor het eerst sinds een paar jaar weer zwarte cijfers te kunnen schrijven. Dat is bijzonder, want in 2015 beleefde Laurens het absolute financiële dieptepunt. De zorgorganisatie sloot dat jaar zwaar in de min af: in het jaarverslag staat een verlies van 25 miljoen euro genoteerd. Halverwege 2016 verwachtte de organisatie wederom rode cijfers, dit keer een verlies van 10 miljoen euro. Dat moet anders, besloot het toenmalige bestuur onder leiding van Ids Thepass, dus werd ad interim een extra bestuurder aangetrokken om de organisatie financieel op orde te krijgen. Oorspronkelijk zou hij zes maanden blijven, maar anderhalf jaar later zit Maas nog steeds in Rotterdam. ‘Toen ik werd aangesteld dacht ik: pfoe, dit is een organisatie met een heel groot probleem, maar het is wel een probleem dat goed kan worden aangepakt. Pas toen ik de onderstroom onder de financiële crisis voel-

de, besepte ik dat het niet alleen om een gebrek aan middelen draaide.’

## Geen grip door zelfsturing

Met die onderstroom doelt Maas vooral op een gebrek aan vertrouwen onder het personeel. Begin 2016 werden 219 medewerkers van Laurens, een organisatie die ruim 5000 man aan personeel in dienst heeft, ontslagen. Vooral in de ondersteunende functies werd flink gesneden. ‘Het was een lastige periode, waarin een flinke reorganisatie werd doorgevoerd. Daar kwam nog eens bij dat de medewerkers in zelfsturende teams moesten werken, waardoor het bestuur geen grip meer had op de organisatie. Laurens ging dus financieel dik onderuit, was stuurloos geworden en de medewerkers hadden door de zelfsturing het gevoel dat niemand nog naar hen luisterde.’ Dat resulteerde in een ziekteverzuim van 10 procent, ruim 3 procent hoger dan het landelijk gemiddelde in de vvt. ‘Er moest worden ingegrepen, Laurens stond echt op de rand van een faillissement. Ik dacht: als we zo doorgaan redden we het niet.’ >

**‘Zelforganisatie kost tijd.  
 Die is er niet in een crisis’**



> Daarom besloot Maas om direct te stoppen met de zelfsturende teams, een beslissing die hem naar eigen zeggen applaus opleverde van veel medewerkers. 'Ik heb niets tegen zelfsturing. Maar voor Laurens was het op dat moment niet de goede weg. Als je je wilt ontwikkelen naar een zelforganisatie gaat dat met twee stappen vooruit en weer een stap terug. Dat kost tijd. Die is er niet in een crisis. Daarom hebben we de ontwikkeling naar zelforganisatie gestopt,' legt hij uit. 'Onze medewerkers willen bovendien vooral zorg verlenen, dat is waar ze voor komen. Ik vind dat ze daarbij allemaal recht hebben op een goede leidinggevende, iemand die dicht bij hen staat. Doordat we nu weer sturing hebben ingevoerd, worden de medewerkers ook beter begeleid en hebben ze een direct aanspreekpunt.'

### 200 procent probleem

Weliswaar was er in april 2016 duidelijk zicht op de financiële misère binnen Laurens, maar volgens Maas had niemand door dat er ook op een ander gebied veel mis was. Begin juli 2016 werd Laurens genoemd als een van de elf verpleeghuizen die op de zwarte lijst van de Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ) stonden. 'We waren keihard bezig om de financiële crisis op te lossen toen de zwarte lijst verscheen. Ons probleem ging van 100 procent naar 200 procent. Achteraf gezien kun je zeggen: ik had moeten weten dat het met de kwaliteit ook niet goed zat. Maar op dat moment hadden we niet door dat het daar zo slecht mee gesteld was.'

Vlak na het verschijnen van de zwarte lijst stapte toenmalig bestuursvoorzitter Thepass op, omdat er discussie was ontstaan over zijn positie. Maas nam zijn functie interim over. 'Ik voelde de verantwoordelijkheid voor de organisatie al als interim-bestuurder, dus wat dat betreft veranderde er niet veel. Je doet gewoon wat nodig is.' Eind juli 2016 werd Laurens onder verscherpt toezicht gesteld door de IGZ. 'Dat heeft de organisatie diep geraakt. Ik heb hier gemerkt hoe aangrijpend het is voor de medewerkers als hun organisatie onder verscherpt toezicht komt te staan. Dat terwijl de boodschap van de IGZ eigenlijk aan het bestuur was gericht. Er werd gezegd: bestuurders, jullie moeten de kwaliteit van zorg beter borgen in de organisatie. De IGZ had namelijk niet het gevoel dat de maatregelen die op een aantal locaties al werden genomen om de kwaliteit te verbeteren voldoende werden geborgd. Maar ik begrijp dat het voor het personeel voelt alsof een externe instantie zegt: jullie doen je werk niet goed genoeg. Dat is enorm aangrijpend.' Door de optelsom van de zwarte lijst en het verscherpt toezicht ontstond veel onrust bij Laurens. 'Medewerkers liepen weg en gingen bij andere organisaties werken. Maar er was ook zoveel media-aandacht voor de zwar-

### Vincent Maas

**Van 1976-1982** studeerde hij sociale wetenschappen aan de Rijksuniversiteit Groningen, met als hoofdvak psychologie waarna hij nog de post-doc opleiding psychotherapie deed. **1992-1993** management en organisatie aan TIAS.

**Vanaf 1994** werkte hij bij verschillende jongeren- en zorgorganisaties als algemeen directeur en bestuurder, totdat hij **in 2006** de overstap maakte naar interim-management. Sindsdien heeft Maas zich verder gespecialiseerd in verander- en interim-management en is hij ad interim verantwoordelijk geweest voor een groot aantal organisaties, waaronder de Atlant Zorggroep, De Noorderbrug, Careyn en de Zonnehuisgroep.



te lijst dat we vragen kregen van naasten van bewoners: is dit wel een goede plek voor mijn vader of moeder? Wordt er wel goed voor hen gezorgd?'

### Op z'n Rotterdams

Slapeloze nachten heeft hij er zeker door gehad, geeft Maas toe. 'Ik heb nog nooit zo'n ingewikkelde opdracht gehad. Maar ergens was het ook heel mooi, omdat ik zag hoe heel veel mensen binnen de organisatie er kei- en keihard aan werkten om Laurens te verbeteren.' De financiële problemen moesten door het bestuur en de directie worden opgelost, stelde de interim-bestuurder. Maar om de kwaliteit van zorg te verbeteren was ook de inzet van de medewerkers nodig. 'Zonder hen ben je nergens, want zij moeten de kwaliteit van zorg leveren. Ik vond het heel belangrijk om transparant te zijn tegenover het personeel, om hen te betrekken bij wat er gebeurde en uit te leggen waarom we deden wat we deden. Je moet eerlijk en helder zijn, op z'n Rotter-

dams eigenlijk.' Doordat de zelfsturing was opgeheven, kreeg het bestuur weer grip op de organisatie en werd duidelijk op welke locaties de kwaliteit van zorg omhoog moest. Daarnaast werd het systeem verbeterd, waardoor medewerkers meer tijd kregen voor de daadwerkelijke zorg, en zijn de roosters anders georganiseerd. 'We zijn bezig om zorgcoördinatoren aan te stellen en het management goed op te leiden. En eens per maand is er een vergadering met 150 sleutelfiguren uit de organisatie en vertegenwoordigers van de cliëntenraad en ondernemingsraad. We hebben het dan over hoe Laurens ervoor staat en wat er nog kan worden verbeterd. Het belang van goede communicatie is me het afgelopen jaar maar weer eens duidelijk geworden.'

### Uitnodiging aan IGZ

De maatregelen die bij Laurens werden genomen hadden effect: in maart 2017 werd het verscherpt toezicht opgeheven. Wel liet de inspectie weten de zorgaanbieder intensief te blijven volgen. 'De IGZ heeft het gevoel dat het bestuur de situatie weer onder controle heeft, maar wil nog in de gaten houden of de kwaliteitsverbetering ook daadwerkelijk geborgd wordt, of we door blijven gaan met het verbeteren van de kwaliteit. Want we zijn er nog niet, er valt nog van alles te verbeteren. Ik heb de IGZ uitgenodigd om in het najaar te komen kijken hoe het gaat. Dan mogen ze met de hele groep van 150 sleutelfiguren praten.'

Met personeelstekort kampt Laurens nog steeds. 'Maar dat is er landelijk natuurlijk ook. We zien wel dat medewerkers die tijdens de crisis zijn vertrokken, mondjesmaat terugkomen. Toch staan er nog veel te veel vacatures open. De bezettingsnorm halen we wel, maar niet zonder moeite.' Van de 100 miljoen euro die het ministerie van VWS vrij heeft gemaakt voor de verpleeghuizen, kreeg Laurens er 7,8. 'Maar extra geld betekent niet direct extra kwaliteit, net zoals meer medewerkers niet per se meer kwaliteit betekent. We zijn heel druk bezig om met dit bedrag personeel op te leiden en nieuwe medewerkers te werven. Daar is het ook specifiek voor

## 'Het ijs is *nog heel dun*'

bedoeld.' Daarnaast heeft VWS 6 miljoen euro vrijgemaakt voor de ouderenzorg in Rotterdam. Dat geld deelt Laurens samen met Aafje, Humanitas en de Lelie Zorggroep en wordt ook besteed aan het binnenhalen en opleiden van medewerkers. 'We hebben nu bijvoorbeeld 1200 stagiaires rondlopen, omdat we hopen hen al vroeg aan de organisatie te binden. Als ze dan afstuderden, denken ze weer eerder aan ons.'

### Trots verdwenen

Het vertrouwen bij de medewerkers komt weer een beetje terug, merkt Maas. 'Dat blijkt voor mij vooral uit een daling van het ziekteverzuim. We zitten nu op 6,8 procent, dat is onder het gemiddelde in Rotterdam. Maar in het medewerkerstevredenheidsonderzoek kwam toch naar voren dat veel mensen ontevreden zijn. Medewerkers zijn wel betrokken bij de organisatie, maar niet meer trots op Laurens. Dus we hebben nog werk te doen.'

In 2016 behaalde Laurens uiteindelijk een negatief resultaat van 14,9 miljoen euro, bijna 5 miljoen meer dan verwacht. Dat kwam voor een deel door de nabetaaling van de onregelmatigheidstoelage, die de organisatie 8 miljoen euro kostte. 'Maar ik kan nu al zeggen dat we in 2017 zwarte cijfers gaan schrijven. Als er niet nog een ORT tussendoor komt tenminste. We zijn er nog niet hoor: het ijs is nog heel dun en als we niet vasthouden aan de ingezette verbeteringen, kunnen we nog terugvallen.'

Maas zelf blijft nog tot januari 2018 bij Laurens. Daarna gaat hij acht weken op fietsvakantie door Azië. 'Mijn tijd bij Laurens was ontzettend boeiend, maar ook heel spannend. We stonden echt op het randje van een faillissement. Laurens was niet klaar voor de toekomst. Ik wil niet zeggen dat we dat nu wel zijn, maar we gaan stapje voor stapje vooruit.' ■

Advertentie

- ✓ Verbeter je kennis ten opzichte van de huidige spelling
- ✓ Maak contact door het kiezen van de juiste woordkeuze
- ✓ Kom weer helemaal in balans met de Yoga Mindfulness Workshop
- ✓ Maak kennis met collega's uit het vak en deel op een leuke manier ervaringen

MET O.A



FRANK SCHURINK  
TRAINER



MAARTEN FIJNAUT  
COACH



ANKE VAN LUYT  
CONSULTANT



SECRETARESSESINDEZORG



SECRETARESSEINDEZORG

[WWW.SECRETARESSESINDEZORG.NL/CONGRES](http://WWW.SECRETARESSESINDEZORG.NL/CONGRES)