

HENK DE VRIES • universitair hoofddocent Rotterdam School of Management Erasmus Universiteit nd.nl/opinie BEELD ANP

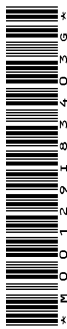
COMMERCIE DRUKT OP ORGANISATIES

... Vier berichten over organisaties met een publieke functie. Hoe verschillend ook, alle hebben ze te maken met een nieuwe werkelijkheid. Dan kan het dus misgaan.

Bestuursvoorzitter Wouter Bos van het VU Medisch Centrum evalueert de ontruiming van zijn ziekenhuis, nadat door overstroming van de kelder de stroom was uitgevallen (ND 8 september). Dat vergde veel improvisatie, want er was met veel rekening gehouden, maar niet met een overstroming. Als een organisatie goed kwaliteitsmanagement toepast, zijn de processen doordacht – in dit geval primair de zorg voor patiënten. Daarbij wordt ook nagedacht over wat er in die processen mis kan gaan. Sommige zaken zijn te voorspellen; van de organisatie wordt dan verwacht dat zij maatregelen neemt om te voorkomen dat het fout gaat. Maar mocht het onverhoopt toch verkeerd gaan, dan moet er ook zijn nagedacht over wat dan te doen. De overstroming was niet te voorzien, een ontruiming wel. Een bommelding, rook, uitbraak van een besmettelijke ziekte – zo drie mogelijke aanleidingen voor een ontruiming. Hier was niet over nagedacht. Dat is een academisch ziekenhuis onwaardig. En de toezichthouder heeft dit niet gezien, vertrouwen niet genoeg. Op dezelfde pagina een bericht over twee verpleeghuizen van de Lelie Zorggroep, die onder toezicht zijn gesteld. Deze organisaties hadden elementaire zorgprocessen niet goed op orde. Kennelijk vertrouwden ze op de toewijding en bekwaamheid van het verplegend personeel, maar dat is niet genoeg. Bezuinigingen zijn geen goed excuus, want kennelijk was het een rommel-tje en dan kunnen de medewerkers niet efficiënt werken. De inspectie

zegt dat er te weinig personeel is en dat er meer leiding en sturing moet komen. Maar dát kon nu juist niet door de bezuinigingen. En met extra managers komen ze misschien van de regen in de drup. Genoeg managers zijn er wel bij de kernreactor in Petten – derde bericht op dezelfde pagina. Deze onderzoeksreactor produceert onder andere radioactieve isotopen, die na chemische bewerkingen aan ziekenhuizen worden geleverd. Een aantal jaren geleden had deze organisatie een zo goed functionerend veiligheidssysteem, dat wij iemand van hen speciaal uitnodigden voor een gastcollege over veiligheidsbeheersing in combinatie met kwaliteitsmanagement en logistiek (het op de juiste plaats en tijd afleveren van de radioactieve preparaten). Kennelijk is de situatie ondertussen verslechterd, onder commerciële druk. Er komen verrassend weinig ingezonden stukken in het ND over de verandering van identiteit van de EO – compleet in de voetsporen van eerst VPRO en later NCRV. Ook daar probeert de hoogste leiding een rooskleurig beeld te schetsen. Dat verbloemt dat het doel van de organisatie wordt aangepast. Gedeeltelijk gebeurt dat door externe druk, maar vooral doordat kennelijk de eigen leiding te weinig visie heeft en/of de rug niet recht houdt. Dat heeft vervolgens consequenties voor de programmering en voor het werven van personeel. Deze vier berichten hebben enkele gemeenschappelijke kenmerken. Telkens gaat het om organisaties met een publieke functie. In alle gevallen

is de context veranderd – die is commerciëler geworden. De organisaties worden geacht bedrijfsmatiger te werken. Dit veroorzaakt spanning met het oorspronkelijke doel van de organisatie. Vanwege het publieke belang houdt de overheid een flinke vinger in de pap, in de vorm van eisen en toezicht. Ook die overheideisen passen niet altijd goed bij de oorspronkelijke doelen. En het toezicht schiet tekort – er is te weinig toezicht of het is juist te rigide. Dit is geen eenvoudige situatie voor de mensen die leiding geven aan de organisaties. Zij kunnen meegaan met de 'nieuwe werkelijkheid', waardoor de oorspronkelijke aard van de organisatie wordt ondergraven. Of ze realiseren zichzelf onvoldoende waarvoor ze in wezen bedoeld zijn. En zelfs als ze wel vasthouden aan hun oorspronkelijke doel, kan het ook nog misgaan als er geen goede kwaliteitszorg is, die ervoor zorgt dat de organisatie inderdaad conform haar doel functioneert. Het ND meldt ook een mooie tegenzet tegen deze ontwikkeling. De Theologische Universiteit in Kampen wil onderzoeken hoe de identiteit van christelijke scholen zich kan vertalen in het onderwijs dat daar wordt aangeboden. Dan worden doelen en processen juist wel aan elkaar gekoppeld. Dat belooft wat. <





Dagelijks worden gemiddeld 24.000 patiënten over de hele wereld behandeld met isotopen uit de kernreactor van Petten.

