

# DE 'RECHTE RUG' VAN DE ZORGFINANCIAL

Ik ga niet liegen. Dit thema is mij, zij het op vriendelijke toon, door de HEADline-redactie opgedrongen. Ik heb nadrukkelijk mijn twijfels geuit of ik wel de geschikte persoon ben, en of een column als deze wel het goede kader is, om hieraan een beschouwing te wijden. Maar, zoals blijkt uit deze publicatie, ik ben toch gezwicht. Een illustratie van gebrek aan rechte rug? In elk geval een passende aanloop naar de volgende bespiegelingen.

**D**e meeste omschrijvingen van het gezegde 'de rug recht houden' liggen in de sfeer van 'standvastigheid' en 'weerstand bieden'. Maar wel met een positieve connotatie, anders dan bij bijvoorbeeld 'halsstarrigheid', 'rigiditeit' of 'vasthouden aan het eigen gelijk'. Het gaat dus om weerstand bieden met een 'lovenswaardig karakter'. Maar weerstand bieden aan wat? Dat kunnen zowel 'verleidingen' zijn, als 'druk van buitenaf'. Hiermee raken we al snel aan begrippen als onkreukbaarheid, rechtsheden en integriteit. De befaamde politica Ien Dales zei hierover ooit dat dit een kwestie is van 'wel of niet': "een beetje integer kan niet". Richten we ons specifiek op het 'weerstand bieden aan externe druk' in een arbeidsomgeving, dan is er geen sprake van 'wel of niet', maar van schakeringen. Het ene uiterste is hierbij volledige dienstbaarheid in de geest van 'u vraagt, wij draaien' of 'opdracht is opdracht'. Het andere uiterste is weigering. Dit laatste is in een dienstverband geen vrijblijvende aangelegenheid, aangezien er sprake is van een formele gezagsrelatie en het weigeren van een opdracht van een 'hogergeplaatste' consequenties kan hebben (in het uiterste geval zelfs ontslag). Weigering zal dan ook vooral voorkomen als er zwaarwegende redenen zijn waarom iemand iets 'niet voor zijn verantwoording kan nemen'. Bij het uiterste van de 'weerstandsloze dienstbaarheid' is per definitie geen sprake van een verantwoordelijkheidsprobleem. Omdat de opdracht simpelweg geen controversiële aspecten in zich bergt, of omdat die er wellicht wel zijn maar de uitvoerende deze niet als zijn eigen probleem ervaart (maar dit ziet als verantwoordelijkheid van de opdrachtgever).

Het eerder genoemde begrip 'integriteit' kent uiteenlopende definities. Een omschrijving die aardig aansluit bij

de dagelijkse arbeid is 'zorgvuldig, uitlegbaar en standvastig handelen'. *Zorgvuldig* betekent in dit verband dat iemand kritisch reflecteert op, en zich bewust is van zijn verantwoordelijkheden. *Uitlegbaar* betekent dat je kunt aangeven hoe je handelen past bij je verantwoordelijkheden en taken, bij de (geschreven) regels, richtlijnen, voorschriften of wetten van de organisatie of de buitenwereld, en/of bij de (ongeschreven) normen en waarden (persoonlijk, binnen de organisatie, of in de buitenwereld). En *standvastig* refereert dan aan de eerder genoemde 'rechte rug', het niet te snel zwichten onder druk, maar vasthouden aan de weloverwogen gekozen lijn. Persoonlijke kanttekening: louter het kunnen verwijzen naar formele regels, procedures en protocollen lijkt mij zeker niet altijd een waarborg voor, of bijdrage aan integer handelen; denk even aan het fenomeen van de 'paarse krokodil'. Hiervoor lijkt mij minimaal noodzakelijk dat de richtsnoeren legitiem, redelijk en billijk zijn, en dat de toepassing/interpretatie in lijn ligt met de dieperliggende bedoelingen. Dit laatste aspect komt ook terug in een andere definitie van integer handelen, inhoudende dat je het 'houvast' en de 'richting' voor je dagelijkse handelen ontleent aan een hoger belang (van de organisatie of de samenleving) en dat je je daarvan niet laat afleiden door het eigen belang of specifieke belangen van anderen.

Ik laat de abstracte beschouwingen verder voor wat ze zijn en stap over naar een praktijkgeval. Het WFZ wees op een gegeven moment een garantieverzoek af voor een omvangrijk investeringsproject. De onderliggende meerjarenramingen lieten fraaie cijfers zien. Om de zaak cijfermatig rond te breien was er echter in de Excelsheets wel een omzetgroei verondersteld die onrealistisch was (in het licht van het overheidsbeleid,

de macro-financiële kaders, en de opstelling van zorgverzekeraars). Verder waren er grote bezuinigingen ingeboekt, die nogal contrasteerden met de beperkte slagkracht die het zittende management tot dat moment had getoond. Het plan leek daarmee vooral gebaseerd op wensdenken. Verder ontbrak elke vorm van risico- of scenarioanalyse, waarin de gevolgen werden doorgerekend van eventuele afwijkingen van de gehanteerde optimistische uitgangspunten. Uit eigen berekeningen van het WFZ kwam naar voren dat de financiële gevolgen van het investeringsplan de exploitatie zwaar zouden belasten - zelfs in de rooskleurige variant - en dat de organisatie bij de minste of geringste tegenvaller meteen in de problemen zou raken. Kortom, een evident te omvangrijk en daardoor te risicovol investeringsproject, dat je als management niet zou moeten willen. De zienswijze en zorgen van het WFZ werden met de bestuurder, vergezeld door zijn financiële man, uitvoerig besproken en nadien per brief bevestigd. Kort daarna raakte ik toevallig opnieuw aan de praat met deze financial, tijdens een afsluitende borrel bij een bijeenkomst. Waarbij hij mij meedeelde dat hij het persoonlijk helemaal eens was met de argumenten en de afwijzing van het WFZ.

Dit roept voor mij de vraag op hoe het überhaupt mogelijk is dat deze aanvraag bij het WFZ is ingediend. Ik heb deze vraag toen niet gesteld en moet er nu dus over speculeren. De eerste mogelijkheid is een gebrek aan inhoudelijke competenties bij deze financial (en de organisatie in bredere zin), waardoor de kritische analyse niet binnen de organisatie zelf kon worden ingevuld. Waarbij in de organisatie kennelijk bovendien het vermogen ontbrak om deze lacune te signaleren, want anders was er wel expertise van buitenaf ingevlogen. De tweede mogelijkheid is dat deze financial vaktechnisch wel degelijk voldoende competent was en besef had van het risicovolle (en managerial nauwelijks te verantwoorden) karakter van het investeringsplan. In dit geval komen zorgelijke vragen op over de rechte rug en de professionele verantwoordelijkheid van de man. Ik wil nauwelijks geloven dat er HEAD-leden zouden zijn die zich kritiekloos dienstbaar opstellen, als het gaat om projecten waar ze - met het oog op het continuïteitsbelang van de organisatie en zijn cliënten - ernstige twijfels over hebben, dan wel die hun geweten kunnen sussen met de fictie dat de verantwoordelijkheid voor een eventueel debacle niet bij hen, maar alleen bij het bestuur ligt. Resteert de derde mogelijkheid, dat deze financial wel degelijk heeft getracht om de besluitvorming rond dit onzalige investeringsplan in een andere richting te sturen, maar daar niet of onvoldoende in is geslaagd. Ook dit kan te maken hebben met een gebrek aan competenties, maar dan vooral in de 'beïnvloedende' sfeer. Om besluitvormingsprocessen effectief te kunnen beïnvloeden is allereerst noodzakelijk dat je een goed beeld hebt van het krachtenveld. Waar, wanneer, hoe, en op basis waarvan komt de beslissing tot stand. Wie zijn hierbij de spilfiguren, welke



actoren zijn er allemaal op van invloed? Om deze actoren te kunnen beïnvloeden is niet alleen de vakinhoudelijke kwaliteit van de argumenten van belang, maar eveneens dat de communicatie plaatsvindt in een taal en op een wijze die aansluiten op de kennis en het referentiekader van de ander(en). Effectief functioneren in een organisatie vraagt - zeker voor een hedendaagse financial - om inzicht in sociale processen, presentatie- en communicatievaardigheden. Kennis en vaardigheden die door middel van training, opleiding, en HEAD-verenigingsactiviteiten op een hoger niveau te brengen zijn.

Resumerend: het vermogen om 'een rechte rug' te houden, om zo nodig weerstand te kunnen bieden aan omgevingspressie of vanuit de eigen professionele verantwoordelijkheid op passende wijze invloed uit kunnen oefenen, vraagt van een financial in de dynamisch context van een hedendaagse zorgorganisatie bepaalde competenties. Niet alleen vakinhoudelijke expertise, maar ook - in toenemende mate - sociale intelligentie en vaardigheden. Maar de crux zit nog altijd in kritische zelfreflectie en introspectie, het regelmatig 'in de spiegel kijken' en jezelf afvragen of je je nog goed voelt bij wat je daar ziet. ///