

“Ik houd het overzicht en als er ech

Ervaren bestuurder Dick Herfst kijkt terug en, wat veel beter bij hem past, blikt naar de toekomst en ziet hoe zorgprofessionals zich meer en meer gaan richten op datgene wat er werkelijk toe doet voor cliënten. De voorzitter van de raad van bestuur van ZZG zorggroep is van plan om over enkele jaren afscheid te nemen, de weg daarnaartoe vult hij op een bijzondere manier in.

Of het niet het obligate pensioen-inzicht-verhaal wordt, informeert Herfst. Hij begon zijn loopbaan in de jaren zeventig als leerling-verpleegkundige in wat toen het Kennemer Gasthuis heette. Vervolgens werkte hij in verschillende ziekenhuizen in allerlei rangen en functies, onder andere als directeur zorg van het UMC St. Radboud en bestuurder van Thuiszorg Stad Utrecht. Ook in de eerste lijn en in verpleeg- en verzorgingshuizen verdiende hij zijn sporen. Zijn professionele lijn getuigt van een sterke drive om iets te betekenen in de zorg. “Ik heb mijn ervaring opgebouwd op een manier die past bij mij en mijn capaciteiten. Uit ervaring weet ik wat belangrijk is voor mensen die zorg nodig hebben en dat heeft mijn rol als bestuurder mede vormgegeven. Ook mijn opvoeding met een sterk waarden- en normenpatroon droeg daartoe bij, mijn ouders vonden solidariteit belangrijk.”

Herfst springt naar de huidige tijd. “Structuren en processen zijn voor een organisatie belangrijk en noodzakelijk, maar het zijn slechts hulpmiddelen om doelen te bereiken. Als ze niet langer bijdragen aan het bereiken van je doel, moet je ze afschaffen. Structuren en processen die niet geschraagd worden door bepaalde waarden zijn lege hulzen.”

Kwaliteit van leven

Herfst, die zijn organisatie de afgelopen jaren door een belangrijke transitie leidde, geeft een sprekend voorbeeld: de ZZG zorggroep bouwde vanaf 2009 zijn verpleeg- en verzorgingshuizen om tot

kleinschalige woonvoorzieningen. “Als ik cliënt zou zijn en ik krijg te horen dat ik zelf de regie in handen moet nemen, dan stel ik eisen aan mijn woonomgeving, dan laat ik me niet langer wegstoppen op vijftientig vierkante meter. Door anders te denken, door de vraagstukken niet te benaderen vanuit de zorg maar vanuit kwaliteit van leven, krijg je andere uitkomsten, andere zorgvormen of zorgvoorzieningen. En die zijn best te financieren. We kunnen nu appartementjes bouwen van zestig vierkante meter binnen de sociale woningbouw. Ook mensen met dementie kunnen hun familie dan in hun eigen huis ontvangen.”

“Structuren en processen die niet geschraagd worden door bepaalde waarden zijn lege hulzen”

De keuzes die een bestuurder maakt, moeten altijd een inhoudelijke legitiemering hebben, zodat ze maatschappelijk te verantwoorden zijn, benadrukt Herfst. “We zijn in de ouderenzorg bezig met de wezenlijke vragen van de cliënt. En daar zet je je professionaliteit voor in. Dat kan betekenen dat je

dingen niet moet doen omdat de cliënt het wel voldoende vindt of andere dingen belangrijk acht. Maar het geeft ook ruimte om nieuwe richtingen te exploreren. En altijd schuilt er een waarden-discussie achter.”

Intrinsieke drive

Ten tijde van zijn start bij ZZG in 2003 dacht Herfst op zijn zestigste te stoppen. Toen hij de 65 naderde kwam de vraag of hij nog enkele jaren wilde blijven. De weg naar zijn afscheid geeft hij op een bijzondere manier vorm. Er is een overgangssituatie gecreëerd waarbij de ZZG-voorman één week per maand niet fysiek aanwezig is. “Maar als je het aan mijn vrouw vraagt, ben ik er via e-mail wel.”

Voordat hij het besluit nam om nog wat te blijven, stelde Herfst als voorwaarde dat zijn medebestuurder Jelle de Visser – ZZG zorggroep heeft een tweehoofdige raad van bestuur – het ermee eens moest zijn. Ook de OR en de cliëntenraad moesten het zien zitten. En dat deden ze.

“Ik ben en blijf voorzitter en ben formeel 24 uur per dag verantwoordelijk. De week dat ik vrij ben – ik heb een klein huisje in Frankrijk – open ik 's ochtends en 's avonds mijn mail. Af en toe is er een teleconferentie. Ik houd het overzicht en als er echt iets aan de hand is, ben ik er.”

Of het een aanrader is voor andere bestuurders, vindt Herfst moeilijk te zeggen. “Het was mijn persoonlijke afweging, waar een intrinsieke drive aan

t iets aan de hand is, ben ik er”



Dick Herfst: “Doordat ik er die week uit ben, kan ik problemen wat neutraler en met meer afstand benaderen.”

ten grondslag ligt. Ik vind het zo leuk in deze organisatie! Het moet wel bij je passen.”

De regeling waarbij hij er één week per maand niet is, begon bijna een jaar geleden. Er is een goede balans, vindt Herfst. Hij heeft het aan zijn collega te danken dat hij het zo kan doen, onderstreept hij. “Een win-winsituatie. We zitten samen op één kamer en delen alles. Heel vloeiend en laagdrempelig. We hebben een taakverdeling, maar dat was altijd al zo.”

Mooie dag

Onverwachte en leuke neveneffecten zijn er ook. “Doordat ik er die week uit ben, kan ik problemen wat neutraler en

met meer afstand benaderen. Ik ben er geen onderdeel meer van. Ik heb ontdekt dat ik daardoor in veel situaties effectiever ben, ik kijk ook naar andere dan de gebruikelijke oplossingsrichtingen.” Als mens levert hem dat eveneens wat op, merkt hij. “Ik sta rustiger in het leven en dat is heel plezierig.”

Herfst ziet de toekomst met vertrouwen tegemoet, hij verwacht dat zorgprofessionals zich meer en meer gaan richten op datgene wat er werkelijk toedoet voor cliënten. “Al hebben we nog af te rekenen met oude systemen en denkwijzen, toch verwacht ik dat die waardegerichte beweging langzaam erkenning krijgt. De hernieuwde aandacht en waardering voor het werk van wijkverpleegkundi-

gen bijvoorbeeld, sluit hierbij aan. Ze moeten het nog wel waarmaken in de frontlinie waarin ze werken.”

Tot slot vertelt Herfst met smaak een voorval uit de dagelijkse zorgpraktijk: “Een van onze medewerkers ging een dag zwemmen met bewoners, een auto vol demente mensen. ‘Niemand verdronken? Plezier gehad?’ vraag ik. ‘Mooie dag!’ Kleine stapjes, maar die vragen wel om een andere, vrijere professionele attitude.” <<

Tekst: Els van Thiel