

# Werkconferentie NVTZ en LOC over bouwen in de zorg

---

## *Hoe cliëntenraden en raden van toezicht waarde toevoegen*

*Tekst: Jan Kloeze*

**Een zorgomgeving is per definitie de in stenen vertaalde zorgvisie van het bestuur. Herbouwen, nieuwbouwen – het kan niet zonder dat die visie helder op tafel ligt en van begin tot eind leidend is: wie willen we zijn en hoe willen we zorg bieden? Vragen die bij uitstek van belang zijn voor cliëntenraden en toezichthouders en moeten worden beantwoord, het liefst ruim voordat de eerste spade de grond in gaat. Dat was op 23 oktober 2019 één van de belangrijkste conclusies op aan het eind van de gezamenlijk door NVTZ en LOC georganiseerde werkconferentie ‘Bouwen voor Zorg: waardevolle rol cliëntenraden en raden van toezicht in beeld’.**

De intieme theaterzaal van De Hogeweyk in Weesp vormde het decor voor deze drukbezochte middag met vertegenwoordigers van beide bloedgroepen, afkomstig uit alle geledingen van de zorg, van ziekenhuis tot verpleeghuis en van GGZ-instelling tot gehandicaptenzorg. Korte plenaire inleidingen wisselden vier intensieve carousel-besprekingen in kleinere groepen af. Steeds ging het erom samen vast te stellen wat de rollen van toezichthouders en cliëntenraden zijn in de (her)bouwprocessen die bij grote instellingen soms permanent plaatsvinden maar ook bij kleinere organisaties vroeg of laat op de agenda staan. Opvallend is dat beide groepen elkaar mooi aanvulden. Waar toezichthouders de neiging hebben vooral naar strategische en financiële vraagstukken van de bouw te kijken, vullen cliëntenraden dit aan door aandacht te vragen voor concrete, praktische aspecten van bijvoorbeeld de keukeninrichting of de tapijtkeuze.

### Omgeving

Hoe belangrijk bij zorgverlening de omgeving is, kon niet beter worden geïllustreerd dan door de dochter van een man die al anderhalf jaar in De Hogeweyk van Vivium woont, waar een open dorpsbeleving tot stand is gebracht: ‘Als ik hier ben, voelt het nog een beetje als mijn ouderlijk huis’, zei ze op het podium, ter inleiding op de middag. Haar vader die vaak erg onrustig was, komt in deze omgeving tot rust omdat hij minder beperkingen ervaart. Zowel de cliënt als diens naasten hebben dus baat bij de manier waarop de zorg en de omgeving samen zijn ontworpen.

### Verwachtingen managen

Zo’n ontwerp hangt sterk samen met de bestuurlijke visie op zorgverlening en die heeft uiteraard weer alles te maken met de doelgroep. In een ziekenhuis zijn patiënten passanten terwijl in de gehandicaptenzorg cliënten soms tientallen jaren in de gebouwen wonen. Mensen met dementie stellen andere eisen aan hun omgeving dan revaliderende ouderen of jongeren met autisme.

Bouwen is dus keuzes maken. En elke keuze leidt tot een beperking op een ander vlak. Bouwen is dus ook verwachtingen managen. Zoveel werd tijdens deze middag al snel duidelijk.

### Draagvlak niet vanzelfsprekend

Om in de bouw keuzes te kunnen maken, is een concrete visie noodzakelijk. Als die visie gezamenlijk wordt vastgesteld, ontstaat draagvlak. Vanzelfsprekend is die gezamenlijkheid echter niet overal. Vooral cliëntenraden merken soms dat ze relatief laat in het proces worden geraadpleegd. 'In plaats van positieve energie ontstaat dan juist ergernis en reactief gedrag', zei een lid van de centrale cliëntenraad bij een grote GGZ-instelling, waar een omvangrijke verbouwing werd voorbereid. Het eerste conceptplan ging daar een bepaalde richting uit, terwijl de cliëntenraad andere ideeën had, maar daar niet in was betrokken. Onderling contact tussen de raad van toezicht en de cliëntenraad kan helpen om dit soort missers te voorkomen. 'Er is immers in de raad van toezicht iemand op voordracht van de cliëntenraad benoemd. Laat die er dan óók voor waken dat wij op tijd in het proces worden betrokken.'

### Meerwaarde bijeenkomst

Dat toezichthouders en cliëntenraden naar aanleiding van het bouwthema uitgebreid over elkaars rollen konden spreken, was één van de vele positieve ervaringen op deze studiemiddag. Dat werd door iedereen als een meerwaarde van de bijeenkomst ervaren. De gesprekken waren levendig. Het bouwthema leefde volop bij de deelnemers en bleek een onderwerp dat niet alleen aanleiding gaf om over elkaars rollen in het bouwproces te spreken, maar ook inhoudelijk de tongen los maakte. Onderwerpen als initiatieffase, programma van eisen, architectenkeuze, duurzaamheid, kostenraming en aanbesteding passeerden links en rechts de revue, mede dankzij een korte, plenaire inleiding op dit soort aspecten van het bouwproces.

### Invloed en kosten

In het begin, dus tijdens de initiatieffase en het opstellen van het programma van eisen kan de invloed van toezichthouders en cliëntenraden relatief groot zijn. Want dan worden de belangrijkste, visie-gerelateerde keuzes gemaakt. In verhouding blijven de kosten in die fase laag. Later, als het contract met de aannemer is getekend en de bouw in gang is gezet, hebben de raden nog maar weinig mogelijkheden om invloed uit te oefenen, want iedere afwijking van het plan zorgt ervoor dat rekeningen hoger oplopen. Weet dus wanneer je je als raad moet laten horen! Namelijk, aan het begin, als de bestuurlijke zorgvisie leidt tot een keuze voor een zorgconcept en een programma van eisen voor het gebouw en de omgeving.

### Kant en klare bouwvisie

Een waarschuwing bleek in dit verband voor velen welkom. De nieuwe werkelijkheid in de zorg, waarbij nieuwbouw of herbouw niet meer vanzelfsprekend gefinancierd worden, heeft onder meer geleid tot verregaande samenwerkingen met bouw bureaus, projectontwikkelaars en woningbouwverenigingen. Daar zitten goede kanten aan, want op die manier worden inderdaad kosten bespaard en kunnen gebouwen vaak duurzamer worden opgezet. Maar bestuurders hebben daardoor soms ook de neiging om de kant en klare bouw- en woonvisie van die partners over te nemen. Tijdens de werkconferentie pleitten zowel toezichthouders als cliëntenraden er krachtig voor om dat niet vanzelfsprekend te doen. De eigen, bij de doelgroep passende, gezamenlijk ontwikkelde en gedragen visie op zorg moet leidend blijven.

## Elkaar opzoeken

Deze middag leerde dat een duidelijke zorgvisie essentieel is voor een goed programma van eisen. Een goed programma van eisen is de basis voor een succesvol bouwtraject. Als een bestuur laat in de planvorming de eigen visie en programma-eisen afstemt met de verschillende raden brengt het aanpassen van de plannen hoge kosten met zich mee. De deelnemers aan deze werkconferentie roepen iedereen daarom op om elkaar binnen de eigen organisatie vaker op te zoeken. 'Wijs elkaar en de raad van bestuur gerust op de meerwaarde hiervan, ook als het om een heel ander onderwerp gaat!'

Bouw bleek een mooie aanleiding om dit gesprek te voeren en te concluderen dat raden van toezicht, cliëntenraden maar ook ondernemingsraden geen eilandjes in de organisatie zijn, maar samen kunnen zorgen voor betere zorg.

*Meer informatie over rollen van toezichthouders en cliëntenraden? De NVTZ-Academy biedt een eendaagse leergang [Toezicht op zorgvastgoed](#) en ook de expertpool Bouw van LOC gaat dieper op dit thema in. Zie [www.clientenraad.nl](http://www.clientenraad.nl) en [www.nvtz.nl](http://www.nvtz.nl) voor meer details.*