

Iets goeds doen om er zelf wat van te leren

Twee heel verschillende bedrijven, twee totaal andere maatschappelijke projecten.

Vijftien managers van Achmea hebben een jaar lang gewerkt om de zorg van demente bejaarden in Nederland te verbeteren. Zes leden van de vereniging Jong VolkerWessels hebben afgelopen jaar een nieuwe school gebouwd in Albanië.

Het resultaat is hetzelfde. Er is pro bono (management)capaciteit ingezet en daar hebben die werknemers veel van geleerd. Hans Mentink, general manager motorfleet insurance bij Achmea: 'Na zo'n cursus trek je je minder aan van de regels binnen het bedrijf. Je focust meer op je plan, je visie.'

Niels van Ginkel, manager projectontwikkeling bij Boender en Maasdam, een VolkerWesselsbedrijf, is ook veranderd. 'Ik heb geleerd dat als ik iemand in het bedrijf nodig heb die hoog in de boom zit, dat ik die gewoon moet bellen, ook als het Herman Hazewinkel (bestuursvoorzitter VolkerWessels, red.) is.'

De boodschap is duidelijk: wie uit is op zelfbewuste doordouwers in het bedrijf, doet er goed aan zijn mensen in te zetten voor een maatschappelijk doel. Dat was ook precies waar het Achmea om te doen was.

'Achmea wilde leiderschap en durf ontwikkelen bij zijn managers', vertelt Aart Goedhart, adviseur management development bij Berenschot, die de opdracht van Achmea kreeg. 'Daar kun je uren college over geven, maar het werkt beter als die mensen in een situatie komen waarin ze leiderschap en durf moeten tonen.'

Hij bracht de vijftien Achmea-managers in contact met Humanitas in Rotterdam, dat een oplossing wilde voor de huisvesting van veertig demente bejaarden. Twee 'zorgpartijen' die elkaar tot op dat moment slecht kenden.

'Er waren over en weer nogal wat vooroordelen', vertelt Radboud van Hal, manager recruitment en management development bij Achmea, 'Mijn beeld van de ouderenzorg was: enge witte jassen, hard werken en veel regelgeving. Omgekeerd was het beeld over ons dat verzekeraars altijd gaan voor de laatste cent in de winst.'

Tot hun grote verbazing troffen de Achmea-mensen bij Humanitas helemaal geen kamers aan waar oude mensen met z'n zessen tegelijk in pyjama's liggen te verstoffen. Niks witte jassen, geen vastgebonden oudjes, maar een huis waar ieder feestje gevierd wordt, op ieder plan 'ja' wordt gezegd, en waar de bewoners mogen doen waar ze zin in hebben.

'Het is innovatieve topzorg', zegt Hans Mentink enthousiast. 'Humanitas noemt het het "welzijnsmodel", dat wil zeggen dat ze het medische model afzweren en uitgaan van zo veel mogelijk zelfredzaamheid. De focus ligt niet op de kwaal, maar op welzijn. Ze hebben geen patiënten, maar klanten. Eigenlijk zitten ze helemaal op de

lijn van Achmea, wij willen ook "ontzorgen". Als je het zorglandschap wilt veranderen, moet je hier beginnen.'

Na een korte inventarisatie bleken er — naast een heleboel matige zorg — nog veel méér topzorginstellingen te zijn. Al gauw begrepen de Achmea-managers dat zij vast niet de enigen waren bij wie het beeld van de zorg niet klopte. 'Ik was oprecht verbaasd', zegt Mentink. 'Als die topzorg er is, waarom hebben we het dan alleen over de misstanden?'

Kortom: het project groeide uit tot het verbeteren van de héle ouderenzorg in Nederland. Als dat niet van durf getuigt... Met steun van Achmea wordt er een 'best practice'-vereniging opgericht, waar zorginstellingen die nog in het oude model zitten om raad kunnen vragen. Minstens even belangrijk is het feit dat Achmea actief de topbedrijven wil gaan promoten bij de eigen klanten. Net als in de autoschadebranche.

Autoschade? 'Ja, daar bel je ook eerst met je verzekeraar die je ver-

telt waar je de auto het best heen kunt brengen', zegt Van Hal. 'Dankzij dat model zijn autoherstelbedrijven in tien jaar tijd van een dubieuze branche een heel professionele sector geworden.'

'Het gaat om hetzelfde doel', vult Mentink aan. 'Namelijk dat "schadelast" lager is, de kosten voor de zorg lager zijn. En daarvan zijn zowel de instellingen als wij overtuigd. Het welzijnsmodel leidt tot tevredener en gelukkiger mensen en een lager medicijngebruik.'

Het resultaat van de ploeg van

Jong VolkerWessels is nu al tastbaar. Op 13 december jongstleden is in Mborje, een klein dorpje in Albanië, een compleet herbouwd schoolgebouw geopend. Een jaar geleden stond het dak op instorten en hadden de driehonderd leerlingen geen sanitaire voorzieningen.

'Het moeilijkste was de communicatie met de lokale bevolking en het cultuurverschil', vertelt Niels van Ginkel. 'Wij zijn gewend vooruit te denken, zij denken vanuit het werk. Wij zeiden bijvoorbeeld: zorg dat je de opening van de ramen

1.40 meter breed maakt, want wij timmeren in Nederland kozijnen van 1.35 meter en dan is er nog wat speling. Komen we daar, blijkt de opening 1.34 meter breed te zijn.'

De ploeg van Jong VolkerWessels heeft niet alleen het geld en het materiaal bijeengebracht (onder meer door een fietssponsortocht te organiseren), ze hebben ook in september een week meegebouwd in Albanië. Daar verbazen ze zich vooral over de enorme rotzooi die ze aantreffen op de werkplaats. Het lijkt wel of gedurende de hele bouw niemand de moeite neemt resthout en stenen te verwijderen. De eerste dag gaat dan ook op aan het schoon en veilig maken van de bouwplaats. De Albanese bouwvakkers kijken eerst vreemd op, maar sommigen helpen daarna een handje mee.

Van Ginkel ging voor het 'ondernemerschap' van de klus. 'Ik wilde iets doen buiten mijn dagelijkse werkzaamheden, waarbij het financiële rendement niet vooropstaat. Ik heb me gericht op het gebouw en gezorgd dat het op tijd gerealiseerd werd. Bouwtechnisch moest ik wel even de diepte in.'

'De grootste uitdaging was om de 150 werkmaatschappijen van VolkerWessels mee te krijgen', vertelt personeelsadviseur Astrid van Vliet. Zelf heeft ze zich in het project vooral beziggehouden met coördinatie en procesbewaking. 'Het is niet mijn hobby, maar ik heb een presentatie gehouden voor de directieleden van alle werkmaatschappijen, vierhonderd man. Ik weet nu: dat kan ik ook.'

Zowel het Humanitas-project als de bouw van de school in Albanië heeft ongelooflijk veel inspanning en tijd gekost, de deelnemers staken er ook eigen vakantiedagen in. Is het resultaat die investering wel waard? Je moet de kosten van training en begeleiding niet overschatten, vindt Aart Goedhart van Berenschot. 'Een weekend teambuilden in de Ardennen is per persoon per dagdeel echt niet goedkoper dan deze aanpak. Bovendien: een weekend Ardennen biedt slechts eventjes een nieuwe realiteit. Dit project gaat over de echte wereld, over problemen waar managers voor zijn.'

Bij VolkerWessels gaan de jongeren proberen de raad van bestuur ervan te overtuigen dat het niet bij deze ene school in Albanië moet blijven. Een tweede groep leidinggevenden bij Achmea heeft zich inmiddels op een nieuw maatschappelijk probleem gestort: jeugdwerkloosheid.

'Het is veel bevredigender om behalve iets te leren ook iets te presteren op maatschappelijk terrein', vindt Hans Mentink. 'Het besef dat je je dromen moet blijven waarmaken, ook in een zakelijke context, is weer glanzend opgepoetst onder een laagje stof uitgekomen.'

Radboud van Hal: 'Veertien mensen met dezelfde ambitie, dat geeft kracht. Ik durf nu meer te sturen op verbinding, meer te vertrouwen op intuïtie en gevoel. Het grappige is: daar heb je lef voor nodig.'

Mens&Werk@fd.nl

» Hilda Bouma



ILLUSTRATIE: BEREND VONK

