

## Interview | Edwin Kalbfleisch over zijn recent verschenen boek: 'Financieel management in de zorg ontcijferd'

Edwin Kalbfleisch werkt sinds 5 jaar als bestuurder bij Topaz in Leiden en is tevens bestuurslid van REIN. Hij heeft een grote passie: om cijfers begrijpelijk te maken, ofwel om een brug te slaan tussen de theorie en de praktijk. Zonder dat het qua taal doorspekt is met moeilijke woorden en ingewikkelde formules. Al 10 jaar liep hij rond met het idee om een boek te gaan schrijven over financieel management in de zorg, om al zijn opgedane kennis te bundelen tot een inzichtelijk handboek. Nu is het af en blijkt het een zeer welkome zet. Het is erg goed ontvangen door de doelgroep en er zijn al meer dan 1200 exemplaren verkocht. Edwin vertelt ons over hoe zijn boek tot stand is gekomen en wat het voor leidinggeevenden in de langdurige zorg kan betekenen.

### *Je hebt jarenlang trainingen gegeven op financieel gebied in de zorg en bent momenteel bestuurder in een grote zorginstelling in de langdurige zorg. Wat is de reden dat je dit boek hebt geschreven?*

'Tijdens mijn werk merkte ik hoe menig leidinggevende, financieel manager en beleidsmaker in de zorg dagelijks worstelt met financieel management. Met name 'sturen op geld' is vaak lastig voor hen. In hun opleiding is hier nauwelijks aandacht aan besteed. Hierdoor ontstaan geregeld lastige situaties als budgettekorten of andere verrassingen die opgelost moeten worden. Uiteindelijk hebben dit soort zaken ook hun weerslag op de zorg die men graag zo goed mogelijk wil bieden aan de cliënt. Er bestaan genoeg boeken over dit onderwerp voor het runnen van een bedrijf, maar deze zijn niet echt toegespitst op de zorg en vaak in complexe taal geschreven door professionals met een financiële achtergrond. Nu hebben Kees van den Berg (trainer in de zorg en afstudeerbegeleider van de Hogeschool van Amsterdam) en ik een boek gemaakt over financieel management in de zorg, dat is geschreven in begrijpelijke taal en met herkenbare voorbeelden uit de praktijk van de langdurige zorg. In de hoop dat mensen weer door de bomen het bos gaan zien en niet meer voor financiële verrassingen komen te staan.'

### *Wat kan dit boek concreet betekenen als het aankomt op sturen op geld in de zorg?*

'Leidinggeevenden in de zorg moeten vaak teruggrijpen op hun financiële mensen, als de werkelijkheid afwijkt van de eerder door hen gemaakte budgetten. Met dit boek willen wij hen meer tools geven om dit zelfstandig op te kunnen lossen en om zo hun eigen verantwoordelijkheid hierin meer te pakken. Door bijvoorbeeld meerdere scenario's van tevoren te bedenken en door te rekenen, kun je eerder bijsturen en anticiperen op de gevolgen, als dingen anders lopen dan ze verwacht hadden. Er is zelfs een voorbeeld in het boek om dit met bierviltjes te doen.'

### ***Kun je dat verder toelichten, sturen op geld met bierviltjes?***

Lacht. 'Stel je hebt een team van een verpleeghuis, met 15 bewoners. Dan is het belangrijk dat die 15 kamers van de bewoners vol zitten. En je weet eigenlijk ook op basis van je rooster, hoeveel personeel je voor die 15 bewoners nodig hebt. Dus als je weet dat je een team hebt voor 15 bewoners, en je mag zoveel uur inzetten qua zorg, dan weet je ook dat als er een kamer niet bezet is je minder opbreng hebt. Dus als je dan op een bierviltje even zet hoeveel plaatsen je hebt begroot en gerealiseerd en wat dit per dag ongeveer oplevert, hoeveel uur je mag inzetten qua zorg en wat je hebt ingezet qua uren, dan weet je hoe je er financieel voorstaat. We proberen met dit soort herkenbare voorbeelden in het boek ook echt wat meer uit de cijfers te stappen, en dan te kijken wat er in de praktijk gebeurt. Daar kun je dan juist weer goed op plannen en sturen.'

### ***Het is voor een 'financiële leek' behoorlijk complexe materie. Hoe ben je tot de structuur van dit boek gekomen, om deze materie letterlijk te ontcijferen en toepasbaar te maken voor mensen zonder financiële achtergrond?***

'Ik ben van origine accountant. Alle vragen die ik hoorde van de mensen die ik trainingen gaf, zaten al heel lang in mijn hoofd. Toen ben ik deze eerst gaan opschrijven. Vervolgens ben ik deze gaan ordenen, en zodoende kwam ik tot de hoofdstukken. Deze heb ik allemaal gaandeweg uitgewerkt en zo ontstond er een leidraad. Met collega Kees van den Berg, die docent is vanuit zijn achtergrond, ben ik gaan samenwerken. Hij kon steeds bijsturen als ik te veel in vaktermen verviel tijdens het schrijven. We wilden het zo simpel en duidelijk mogelijk maken, zodat iedereen het boek goed kan lezen en toepassen. Hierdoor is de doelgroep uiteindelijk ook breder geworden dan alleen leidinggevenden in de zorg. Het boek is ook geschikt voor financials, beleidsmedewerkers van zorgkantoren, gemeenten, ministeries en studenten. Het is eigenlijk een breed publiek geworden, dat het boek wil lezen.'

### ***In ieder hoofdstuk worden praktische voorbeelden, tips en adviezen gegeven. Hoe zijn deze tot stand gekomen?***

'We hebben toen het boek halverwege was, interactieve leessessies gehouden. Daarbij konden mensen uit de zorg meelesen en hun tips en adviezen geven. Wij hebben hiervoor leidinggevenden en financiële mensen uit de zorg gevraagd. Hun input is als een rode draad door het boek heen verweven om de theorie te verduidelijken. In die tijd zijn wij ook naar een uitgever gegaan voor de publicatie van het boek. Die wilde de doelgroep nog veel groter maken. Dat wilden wij echter juist niet, omdat wij vonden dat dit afbreuk zou doen aan het doel van het boek. We wilden de focus puur op de langdurige zorg houden. We hebben het boek uiteindelijk zelf uitgegeven. En er ook een website bijgebouwd.'

### ***Hoe kan het boek leidinggevenden binnen de langdurige zorg ondersteunen, met het oog op de toekomstige uitdagingen binnen de zorg zoals tekorten op de arbeidsmarkt, complexe wet- en regelgeving en vergrijzing?***

'Ik denk dat het boek niet ineens de hele zorgkloof kan oplossen. Met de inhoud van het boek kun je je wel bewuster worden van hoe je ervoor staat en voor welke uitdagingen je komt te staan in verschillende situaties. En dan kun je daar weer oplossingen voor bedenken en op gaan sturen, ook financieel. Je kunt verschillende scenario's bedenken en daar keuzes op baseren.'

### ***Hoe zijn de eerste reacties op het boek, hoe is het ontvangen?***

'Het boek is heel positief ontvangen. We krijgen reacties als: "Had ik dat maar eerder geweten, dat had zoveel tijd en energie gescheeld!", of "Eindelijk is het gehele plaatje beschreven." Er komen positieve reacties binnen van mensen die blij zijn dat het eindelijk een keer helder is beschreven, ook het verhaal áchter de cijfers.

In mijn eigen organisatie zien we dat men nu -wanneer de budgetten niet overeenkomen met de werkelijkheid- veel eerder gaat kijken naar: wat zijn de oorzaken die dit veroorzaken? Dat inzicht wordt steeds groter door de handvatten die het boek voor dit soort situaties biedt. Ik hoor ook wel eens de reactie: "Oh, dat schrijf ik even op een bierviltje!" Dat is leuk om te zien.

Inmiddels zijn er binnen een half jaar 1200 boeken verkocht. Dat hadden wij niet verwacht. Het is fijn om te merken dat mensen enthousiaster worden over materie die eigenlijk als zeer complex wordt ervaren. Door de voorbeelden in het boek, de tips, de stukjes over reflectie en de toepasbare voorbeelden, zien mensen door de bomen het bos weer in financieel zorgland. Dat is precies wat we hoopten te bereiken.'

### ***Zou dit boek ook van meerwaarde kunnen zijn bij bijvoorbeeld opleidingen in de zorg, of andere instanties?***

'Zeker! Sterker nog, de Hogeschool van Utrecht gaat het boek opnemen in het curriculum en andere hogescholen zijn het boek inmiddels aan het beoordelen. Wat ook leuk is, is dat ik laatst gebeld werd door iemand die het boek wil gaan opnemen in hun kerstpakketten. Er zijn ook trainers die het boek in dertigvoud bestellen hebben. Ze lezen dan eerst het boek en gaan er vervolgens zelf mee aan de slag, met eigen trainingen die zij aan de hand van het boek geven.'

### ***Heeft het schrijven van het boek jou zelf nog nieuwe inzichten gegeven?***

'Jazeker. Ik kan mij nu nog beter voorstellen wat een leidinggevende denkt en hoe deze handelt. Vóór het schrijven dacht ik wel eens *waarom doet hij of zij dit nou toch zo?* Maar omdat ik nu veel teamleiders heb gesproken en heb doorgevraagd over waar ze nou vooral tegenaan lopen, heb ik een nog beter

beeld gekregen van hun uitdagingen op het gebied van financieel management. Daarnaast was het ook wel een soort droom om een boek te schrijven, en nu is die werkelijkheid geworden. Dat heeft mij een mooie ervaring opgeleverd.'

### ***Wat zijn de voornaamste tips die je wilt meegeven aan leidinggevendenden in de langdurige zorg?***

'Mijn eerste tip is: voorkom financiële verrassingen voor je leidinggevende. Als je ziet wat er niet goed gaat, informeer dan ook altijd je leidinggevende ver van tevoren. De tweede tip zou zijn: probeer niet altijd direct in oorzaken te denken om deze meteen te verbeteren, maar ga eerst echt goed op zoek naar de echte oorzaken. En probeer dan in oplossingen te denken. Plan hier ook genoeg tijd voor in. Mijn derde en misschien wel de belangrijkste tip luidt: gebruik je rijkelijke praktijkgegevens dagelijks om inzicht te krijgen in je cijfers. Dus als je je roosters goed kent, wie erin staan, hoe de bezetting is en wie er woont, dan weet je ook hoe je er financieel voorstaat. Dus maak meer gebruik van de praktijk. Houd als leidinggevende goed voeling met wat er binnenshuis gebeurt.'

### ***Wat kan het boek betekenen voor REIN?***

'Het boek gaat over leren en ontwikkelen, en sluit aan op de praktijk in de ouderenzorg. En dat geldt natuurlijk ook voor REIN! Wie weet komt er nog een online training vanuit het boek voor REIN. Of een masterclass voor leidinggevendenden.'

Link naar de site om het boek te

bestellen: <https://financieelmanagementindezorgontcijferd.nl/>

