



‘We zijn van bolwerk naar netwerk gegaan’

Patrick Knapen en Lex de Grunt (GGz Westelijk Noord-Brabant)

In integrale samenwerking is het van belang dat organisaties samenwerken ten behoeve van complexe vraagstukken van burgers en cliënten. We zien nieuwe vormen van samenwerking ontstaan, en daarin ontstaan ook nieuwe vormen van governance. Dit heeft gevolgen voor de sturing: meer bottom-up en uitgaand van zelfsturing door medewerkers. ‘*In control* zijn is niet hetzelfde als overal met je neus bovenop zitten’, zegt Lex de Grunt.- Tekst: Frank van Wijck

Patrick Knapen, bestuurder van GGz Westelijk Noord-Brabant, schetst aan de hand van een voorbeeld in heel kort bestek hoe de GGz in ons land is veranderd. ‘Voordat iemand in een ernstige psychose belandt, is vaak al heel veel gebeurd in diens leven dat niet alleen een zware wissel trekt op die persoon zelf maar ook op diens naasten en omgeving. In het verleden was het zo dat als zo iemand dan uiteindelijk in een zware psychose belandde, dat dan de woning werd opgezegd en dat hij in de intramurale GGz belandde. Dat was een tamelijk onomkeerbare weg. Nu ziet het patroon er wezenlijk anders uit. Een opname moet een intermezzo zijn in een ambulante behandeling. Belandt iemand in een psychose, dan kan daarvoor gedurende een korte periode een opname geïndiceerd zijn. Maar tegelijkertijd wordt een zorgafstemmingsgesprek ingepland met de cliënt en diens ondersteuners met de insteek: over drie weken is de psychose voorbij en wat heb je dan aan ondersteuning nodig om weer je gewone leven te kunnen gaan leiden?’

Zie hier het veranderende veld van de GGz in een notendop. Knapen: ‘Tussen 2004 en 2010 verdubbelden wij in omvang, net als overal in het land met de GGz gebeurde. Dit had te maken met het maatschappelijk perspectief van die tijd: als bij iemand iets “tussen de oren” zit, dan is de GGz aan zet. De cliënteel groeide hierdoor snel en deze mensen bleven lang in zorg, intramuraal of ambulant. De taxibusjes om mensen naar de dagbesteding te brengen reden af en aan. Nu ziet de wereld er anders uit: we zijn van bolwerk naar netwerk gegaan.’

Meer contact met de buitenwereld

De kentering kwam rond 2010. Medebestuurder Lex de Grunt vertelt: ‘GGz WNB kwam in een grote financiële crisis terecht en werd gedwongen heel snel de tering naar de nering te zetten. Later heeft dit geleid tot een veel plattere organisatie en verantwoordelijkheden veel lager in de organisatie leggen. Nu, met de transities in de langdurige zorg, zie je veel zorgaanbieders deze zelfde beweging maken. Door de permanente druk op de opname- en behandelduur wordt het contact met de buitenwereld, de schil om de cliënt heen, steeds belangrijker. Het is veel meer onze taak geworden de cliënt terug te geven aan zijn eigen omgeving.’

Knapen vult direct aan: ‘Al ervaart die omgeving het vaker als opzadelen dan als teruggeven. In de oude situatie zoals ik die hierboven beschreef, beschermde de omgeving van de cliënt zichzelf. Nu is het onze taak die omgeving te ondersteunen in het ondersteunen van de cliënt. Het is zaak dat de gemeente hiervoor randvoorwaarden stelt en die gebruikt als basis voor wat ze inkoop aan ondersteuning.’

Maatschappelijk steunsysteem

Dat ondersteunen van de mantelzorger doet de GGz-aanbieder niet alleen. Die is onderdeel van het maatschappelijk steunsysteem, waarin ook de gemeente, het maatschappelijk werk, de woningbouwvereniging en de wijkagent actief zijn. ‘Gezamenlijk zijn wij verantwoordelijk voor vroegsignalering’, vertelt Knapen. ‘Wie daarin de “eigenaar” is van een bepaald probleem, is niet altijd duidelijk.’

Het is moeilijk daarin te sturen, want iedereen heeft zijn eigen domeindefinitie. Iedereen die hierin actief is, weet dat samenwerking belangrijk is en dat je praktische werkafspraken kunt maken op basis van je beroepscode, maar dat is de theorie. In de praktijk komt het vooral neer op de zorg zo laag mogelijk neer te leggen - om te beginnen in het informele circuit - en pas op te schalen naar meer professionele zorg als het echt niet anders kan. Dat is tot nu toe nog wel eens moeilijk met cliënten die gewend zijn zorg te krijgen als ze erom vragen en professionals die gewend zijn zorg te bieden als ze zien dat er een vraag is.'

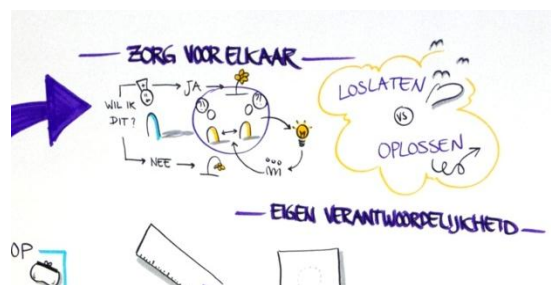
'Het is uiteindelijk de cliënt zelf die "eigenaar" hoort te zijn. Die schakelt in aan ondersteuning wat hij denkt nodig te hebben.'

Wat je wel kunt doen, stelt Knapen, is zoeken naar de kring om de cliënt heen die er mede voor kan zorgen dat de cliënt in eigen regie kan blijven. 'Het is uiteindelijk de cliënt zelf die "eigenaar" hoort te zijn', zegt hij. 'Die schakelt in aan ondersteuning wat hij denkt nodig te hebben.'

Pleintjesaanpak

Een cliënt kan alleen ondersteuning inschakelen als hij weet wat er aan ondersteuning is, dus als hij bekend is met het aanbod. Het is echter niet altijd eenvoudig hierop te sturen, want probleemwijken zijn wel in kaart te brengen, maar professionals uit de zorg of van de gemeente die een probleemgezin willen bezoeken staan bij de wens een verkennend gesprek te voeren nogal eens voor een deur die gesloten blijft. De kans dat die deur opengaat is groter als ervaringsdeskundigen worden ingezet, zij hebben zelf een probleemverleden en spreken dezelfde taal als deze mensen. Op basis van deze gedachte kwam in 2013 in een van de gemeenten die tot het verzorgingsgebied van GGz WNB behoort, Roosendaal, een experiment onder de naam pleintjesaanpak tot stand. Het is een gemeente met relatief veel inwoners met een lage sociaaleconomische status en veel van deze mensen wonen in buurtjes die rond een plein zijn opgebouwd, vandaar de naam van het experiment. Het is opgezet als een samenwerkingsverband tussen Traverse, GGz WNB, SDW en MEE. De ervaringsdeskundige legt huisbezoeken af samen met een medewerker van Traverse, organisatie voor maatschappelijk welzijn, om problemen in kaart te brengen en eventueel hulp te bieden.

'De pleintjesaanpak is decentraal als idee ontstaan en is op een gegeven moment bij ons terechtgekomen als een succesvolle pilot', zegt Knapen. 'In de voorbereiding op de transitie heeft veel overleg tussen alle partijen plaatsgevonden over wat er zou gaan gebeuren. Daaruit zijn experimenten ontstaan waarvan niemand de waarde kon voorspellen. Sommige daarvan zijn ook weer gesneuveld, maar de pleintjesaanpak bestaat nog.'



Passend bij de decentrale gedachte

De Grunt schetst het kader waarbinnen dit experiment wordt vormgegeven: 'Onze medewerkers hebben veel zicht op wat er gebeurt in de wijken. En bij hen hoort ook de verantwoordelijkheid om een rol te spelen in dit experiment, zonder dat ze voortdurend verantwoording hoeven af te leggen aan ons. Dat is juist de decentrale gedachte. Natuurlijk vraagt dit wel om een bestuursmodel dat de betrokken organisaties in staat stelt om te weten wanneer het nodig is om geïnformeerd te worden over iets wat niet goed gaat. Op bestuurlijk niveau zitten wij dus aan tafel met SDW, MEE en Traverse, maar in de uitvoering gebeurt het in de lagen daar onder. En het mooie is dat onze medewerkers, die in eerste instantie sceptisch waren over de diverse experimenten, nu proefondervindelijk vaststellen dat sommige daarvan werken.' Diezelfde scepsis was er vier jaar geleden ook toen binnen GGz WNB een begin werd gemaakt met de inzet van ervaringsdeskundigen, memoreert Knapen.

'Bedenk dat in control zijn niet hetzelfde is als overal met je neus bovenop zitten'

Zijn de bestuurders hiermee nog voldoende *in control* over wat er in de wijken gebeurt? 'Als we er gerust op kunnen zijn dat onze medewerkers er vanuit de goede uitgangspunten aan tafel zitten en ons informeren over zaken die we moeten weten wel', zegt Knapen. De Grunt knikt. 'Bedenk dat *in control* zijn niet hetzelfde is als overal met je neus bovenop zitten', zegt hij.



‘De medewerkers moeten het besef hebben van wanneer iets te groot wordt voor hen om zelfstandig te kunnen oplossen. Denk bijvoorbeeld aan een situatie waarin zaken over een individu worden besproken waarbij ook de woningbouwvereniging aan tafel zit. Die heeft geen juridische geheimhoudingsplicht en dat betekent dat grenzen moeten worden gesteld aan zo’n gesprek. Maar verder moeten we wat in de wijken gebeurt ook vooral aan de wijken laten. We hebben eens in de paar maanden overleg met ze over de vraag of alles goed gaat. Dan ben je wat ons betreft voldoende *in control*, maar zonder dagelijks sturing te geven.’

Dit interview maakt deel uit van een serie van acht interviews met bestuurders. Zij gaan in op één van de vier gebieden van governance: toezicht, verantwoording, sturing en inkoop. Governance is een uit Engeland overgewaarde term en betekent vrij vertaald de manier van besturen.

Voor alle interviews kijk op www.vilans.nl

Meer informatie over Governance tussen organisaties

Neem contact op met onze expert Monique Spierenburg, per e-mail m.spierenburg@vilans.nl of telefoon (030) 789 23 82.