



‘Loslaten is nu belangrijker dan sturen’

Jan Duenk (Abrona)

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: zelfsturing en adaptive organisation worden kernbegrippen. ‘Je moet als bestuurder beseffen dat je niet meer in control bent en dat dit juist goed is’, zegt Jan Duenk. - Tekst: *Frank van Wijck*

In het veranderende veld is loslaten belangrijker dan sturen, vindt bestuurder Jan Duenk van Abrona. Abrona is een christelijke organisatie voor dienstverlening aan mensen met een verstandelijke beperking. ‘Van oudsher werkten we samen met het zorgkantoor en met collega-zorginstellingen en met andere traditioneel bekende stakeholders zoals de Inspectie voor de Gezondheidszorg, de Nederlandse Zorgautoriteit en het ministerie van VWS’, vertelt Duenk. ‘Daar zijn op 1 januari 26 gemeenten bijgekomen. Tot die tijd boden we wel woonvoorzieningen in die gemeenten, maar hadden we verder weinig met ze te maken. Nu, met de komst van de Wmo, ontstaan nieuwe interacties omdat de cliënten met ZZP’s 1 t/m 4 in diezelfde gemeenten wonen. De komst van de Wmo 2015 geeft een extra impuls aan de verdere vermaatschappelijking van de langdurige zorg. Een heel mooie beweging, die zich binnen die gemeenten afspeelt maar die wij ook als impuls kunnen gebruiken binnen de muren van de zorgaanbieders. En dat heeft gevolgen. “Ben je nog wel in control?”, vroeg iemand me laatst. “Ik hoop het niet”, zei ik. Ik vertrouw de mensen die uit naam van Abrona in die gemeenten het werk doen dat nodig is voor onze cliënten. Daarvoor is support nodig in plaats van control.’

‘Ik vertrouw de mensen die uit naam van Abrona in de gemeenten het werk doen dat nodig is voor onze cliënten. Daarvoor is support nodig in plaats van control.’

De taal leren spreken

In de eerste verkennende gesprekken die vorig jaar met de gemeenten werden gevoerd, werd opnieuw zichtbaar voor Duenk hoe versnipperd de zorg was. ‘De wethouders verbaasden zich over hoeveel zorgaanbieders er zijn’, herinnert hij zich. En toen de wethouders zeiden dat ze wilden gaan vernieuwen en zaken anders wilden gaan doen besepte ik: dat zegt iets over hoe ze over ons denken. Niet per se gestoeld op kennis, maar ze hadden dus wel beelden bij ons. Nu worden die beelden bijgesteld. De gemeenten zeggen dat ze “het goed willen regelen”. Dat willen we als zorgaanbieders ook en we moeten loslaten hoe we voorheen werkten. Dat is spannend, want het gaat over mensen die er de gevolgen van merken.’

Abrona besloot hierom tot een radicale stap: het denken in regio’s loslaten en één manager maatschappelijke ondersteuning aanstellen die de taal van de gemeenten moest leren spreken. ‘Dat is een cruciale zet geweest’, zegt Duenk. ‘Je kunt in het kader van de Wmo-gesprekken met de gemeenten niet denken en handelen zoals je dat binnen de langdurige zorg doet. Bovendien hebben we besloten ons binnen de Wmo niet te richten op behoud van de “markt” of op groei. Het gaat erom de inhoud goed vorm te geven, maar dat betekent niet per se dat wij de aanbieder zijn die deze ook moet invullen. Dit uitgangspunt opende deuren bij de gemeenten.’

De medewerkers in de gemeenten aan zet

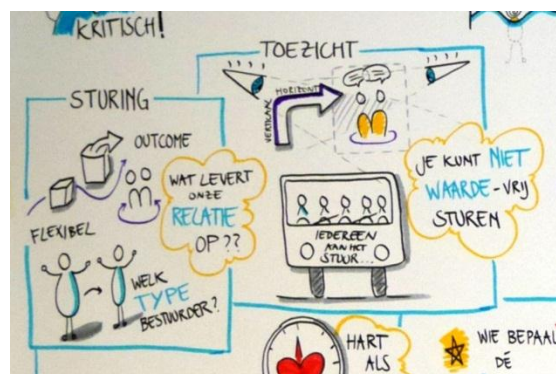
Na het verkennende werk van de Wmo-manager in de gemeenten waren de medewerkers van Abrona van de ambulante teams en de wijk- en buurtteams van de gemeenten

aan de beurt om de aanbestedingsafspraken met de gemeenten vorm te geven. 'We hebben hen geschoold om los te komen van het oude AWBZ-denken', zegt Duenk. 'Medewerkers die achteroverleunen zijn hiervoor niet geschikt. Het vraagt om mensen die willen ontwikkelen in de Wmo, die kennis hebben van de doelgroepen en daartussen kunnen schakelen en die vrijheid en verantwoordelijkheid aankunnen. Met deze beweging zijn we al in 2012 begonnen.'

'Het vraagt om mensen die willen ontwikkelen in de Wmo, die kennis hebben van de doelgroepen en daartussen kunnen schakelen en die vrijheid en verantwoordelijkheid aankunnen.'

We zijn onze hele sturing en besturing anders gaan inrichten, vanuit de gedachte: als we onze cliënten meer eigen regie en zelfstandigheid willen geven, moeten medewerkers om hen heen staan die dit faciliteren. Die de zorg bieden die de cliënt nodig heeft en niet meer dan dat. De vervolgstap, begin 2014, was het opheffen van de directielaag, teruggaan van tien naar zeven managers en van 42 naar zestien teamleiders. Nadrukkelijk niet om met minder mensen hetzelfde werk te gaan doen, maar om anders te gaan werken, meer te gaan sturen op outcome en verantwoordelijkheden lager in de organisatie te leggen. Dit door schaarste te creëren in het management. Loslaten, vertrouwen geven, over een brug gaan lopen die je op datzelfde moment nog aan het bouwen bent. De ondernemingsraad, de cliëntenraad en de familierraad konden zich hier goed in vinden, omdat ze begrepen dat er geen blauwdruk was voor de nieuwe werkelijkheid van 2015. De raad van toezicht was kritisch en vroeg of er ter compensatie van het wegvallen van de directielaag geen tweede bestuurder moest komen. We hebben dat niet gedaan. De managers hebben nu een veel grotere *span of support*, de lijnen zijn kort en ik word goed geïnformeerd.'

'Loslaten, vertrouwen geven, over een brug gaan lopen die je op datzelfde moment nog aan het bouwen bent.'



Eerst luisteren

De boodschap die Abrona voor de gesprekken met de gemeenten meegaf aan de ambulante teams in die gemeenten was: vertel niet wat je kunt betekenen, maar luister vooral naar wat gemeenten willen. 'Dit ligt in de logische lijn van luisteren naar wat de cliënt wil', zegt Duenk, 'en het voorkomt dat je het oude verhaal vertelt en dat de gemeente zegt: "Dat is nu juist wat we niet willen". Eerst luisteren, en dan op basis van je professionaliteit reageren. Dit gaf mij een enorme rust, ik wist dat ze dit konden en ik hoefde dus niet in control te zijn. Op basis van de terugkoppeling die de ambulante teams gaven, ben ik samen met de managers maatschappelijke ondersteuning en de projectleider maatschappelijke ondersteuning in kaart gaan brengen wat er bij de gemeenten leeft en hoe wij daarbij kunnen aansluiten. Inmiddels ben ik zelf alweer uit dit overleg gestapt, want ik merk dat de anderen dit prima zelf kunnen. Het resultaat is geweest dat de medewerkers in de ambulante teams het werk allemaal zelf hebben gedaan, zonder dat we expertise van buitenaf hebben ingeschakeld, en dat alle 26 gemeenten ons gecontracteerd hebben.'

Voor de intramurale zorg heeft Abrona dezelfde stap gezet. Duenk legt uit: 'De mensen die begeleid wonen in de gemeenten, komen nu veel dichterbij de Wmo. Daarom zijn we, om aansluiting te zoeken bij de gemeenten, op zoek gegaan naar vierkante meterloze dagbesteding: restaurantfuncties in scholen en bij gemeenten. Een goede manier om aansluiting bij de samenleving te vinden.'



Werelden bij elkaar

Inmiddels is op het voormalige instellings-terrein van Abrona in Huis ter Heide een woonwijk ontstaan, waardoor vanzelfsprekend contact ontstaat tussen de intramurale bewoners en de buurt. 'Ook op de ontwikkeling van dat contact sturen we niet', zegt Duenk. 'We stimuleren wel, maar we organiseren het niet. Dat hoeft ook niet, we zien nu al dat er steeds meer vrijwilligers komen die korte activiteiten willen doen of zich voor een korte periode willen inzetten. Zo komen de werelden van cliënten en bewoners vanzelf dicht bij elkaar. Eerder in het gesprek vertelde ik dat bij de gemeenten bepaalde beelden bestonden van de zorgaanbieders, die niet per se op feiten gestoeld waren. Zulke beelden bestaan ook bij de bewoners die bij onze cliënten in de directe omgeving wonen. Daaraan kun je gaandeweg wat veranderen door je verhaal over je cliënten te vertellen. Door te laten zien wie en wat we zijn en niet af te dwingen dat mensen daarbij aansluiten. Zo faciliteer je dat het vanzelf tot stand kan komen.'

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 overgewaaid 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.