



Annemarie van Dalen: 'We moeten niet organisaties centraal stellen maar ons richten op organiseren van zorg'

Als de zorg terug wil naar de bedoeling, zoals ze zegt te willen, dan gaat dit op basis van het Angelsaksisch model van de laatste decennia niet lukken, stelt organisatie-antropoloog Annemarie van Dalen. Gelukkig ziet ze steeds meer voorbeelden van organisaties die een nieuw denkkader aan het ontwikkelen zijn op basis van new public governance, waarin gezamenlijke arrangementen van vertrouwen, verbinding en waardengedrevenheid voorop staan. Maar het is wel een zoektocht.

- Tekst: Frank van Wijck

Annemarie van Dalen's proefschrift uit 2012 *Zorgvernieuwing - over anders besturen en organiseren* is de weerslag van haar onderzoek naar de vraag hoe manieren van organiseren waardevolle vernieuwing in organisaties kunnen faciliteren of juist in de weg kunnen zitten. Ze noemde hierin Esdégé-Reigersdaal en Buurtzorg Nederland als voorbeelden van innovatieve zorgorganisaties die de vragen van de cliënt voorop zet en zorgt dat de manier van organiseren daarop aansluit. Ze onderzocht als antropoloog hoe deze organisaties werken. Hierbij liep ze mee in de zorg, nam ze deel aan vergaderingen en bijeenkomsten, observeerde ze de raad van bestuur, zocht ze interne stakeholders op en sprak ze met alle betrokkenen over hun werk. Wat haar opviel, was dat niet de kostenbeheersing of de dominante eisen van de systeemwereld de wijze bepaalden waarop deze organisaties het werk organiseerden, maar hun visie op zorg en hun waarden.

'We zijn naar zorgorganisaties gaan kijken als bedrijven.'

De nadelen van het Angelsaksisch model

Een van de conclusies die Van Dalen op basis hiervan trok, was dat het Angelsaksische management denken vaak ontoereikend is om waardevolle vernieuwing binnen organisaties te bewerkstelligen. In antwoord op de vraag aan het begin van het interview voor deze interviewreeks van Vilans wat de kern

van het probleem van het Angelsaksisch model is, zegt ze: 'Heb je even?'. Dan vervolgt ze: 'Dit model, dat de afgelopen twintig of dertig jaar dominant is geweest, heeft ertoe geleid dat we naar zorgorganisaties zijn gaan kijken als bedrijven. Dat dit is gebeurd, is een logische tegenbeweging tegen de periode daarvoor, waarin de artsen zeiden: "De spreekkamer is mijn domein en ik weet wat goed is voor de patiënt". Op zich is het goed dat dit tot een emancipatiegolf heeft geleid, maar die is met dat bedrijfsdenken wel doorgeschoten. Het heeft tot perverse prikkels geleid waarmee we de huidige problemen in de zorg niet gaan oplossen. Objectiveren, meten en weten zijn centraal komen te staan. En dat leidt tot problemen, want wat betekenisvol is voor patiënten of cliënten valt niet altijd in indicatoren en meetbare resultaten te kwantificeren. Betekenisvolle maar niet in cijfers uit te drukken zaken dreigen hiermee uit het beeld te verdwijnen. Nu hoor je in de zorg aan alle kanten: "We willen de bedoeling weer voorop zetten". En dat is ook nodig, want die is volledig uit het zicht geraakt. Maar het Angelsaksische model gaat dit niet bewerkstelligen. Veel mensen zien een alternatief in het Rijlands model. Ik denk niet in de dichotomie van modellen, maar in het Rijlandse denken zitten meer elementen die ons dichterbij de essentie van zorg brengen: vertrouwen, handelingsruimte, verbinding tussen beleid en uitvoering, waardengedrevenheid en de impliciete kennis van professionals benutten.'

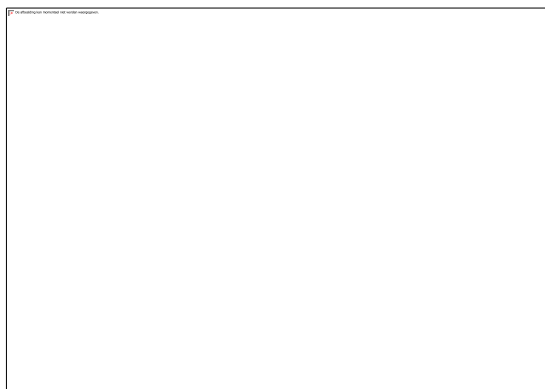
‘Binnen de specialistische zorg bestaan de schotten nog steeds. Dat belemmert om te doen wat nodig is..’

Knip door financieringssystemen

De huidige werkkring van Van Dalen - ze is sinds november 2015 bestuurder van De Opvoedpoli/Care Express - biedt een helder voorbeeld van de uitdagingen waarmee veel zorgaanbieders op dit moment worden geconfronteerd. Ze vertelt: ‘Wij zijn een organisatie voor jeugd-GGz. We hebben een heel sterke visie gebaseerd op doen wat nodig is voor kinderen, jongeren en gezinnen. Daarom werken we op een geïntegreerde manier. Wij behandelen kinderen en jongeren met psychische problemen. Dat doen we altijd in combinatie met ondersteuning bij opvoeden en het aanpakken van problemen die spelen binnen het gezin of bij de ouders en op school. We combineren psychologische/psychiatrische behandeling met orthopedagogische jeugd- en gezinscoaching en hulp in het onderwijs. Dat lijkt heel vanzelfsprekend: een psycholoog die therapie geeft aan een jongere thuis en daarbij tegelijk ook de ouders ondersteunt en hulp biedt aan de leerkracht op school. De financiering echter is hier niet op gebaseerd, deze is nog steeds opgeknipt in verschillende stromen met elk een eigen inkooptraject, verantwoordingseisen en indicatoren.

De transitie in de jeugdzorg van 2015 was ingegeven vanuit het idee dat we belemmerende schotten zouden opheffen. Met de komst van jeugd- en gezinsteams in gemeenten is dit in de eerste lijn deels gebeurd. Binnen de specialistische zorg bestaan de schotten nog steeds. Dat belemmert om te doen wat nodig is. Een kind met problemen maakt deel uit van een context, die door die financieringsstromen wordt opgeknipt. En er volgt weer een knip als het kind achttien wordt en de financiering vanuit de gemeente overgaat naar de zorgverzekeraar. Gelukkig zijn er ook enkele gemeenten die financieringsstromen aan elkaar verbinden, zelf sturen vanuit de bedoeling en experimenteren met nieuwe manieren van contracteren. De gemeenten Alphen aan den Rijn en Kaag en Braassem bijvoorbeeld. Zij zijn voornemens om alle beschikbare middelen voor jeugdhulp te bundelen en een coalitie van aanbieders in de ambulante en residentiele zorg de opdracht te geven om gezamenlijk, over de grenzen van de eigen organisaties, alle hulp voor jeugd te organiseren. Schotten

in de financiering of in de scheiding van eerste, tweede en derde lijn worden daarmee weggenomen. Zo zie je meer voorbeelden in het land van organiseren en financieren die dichterbij de bedoeling liggen. We zijn inmiddels vier jaar verder na mijn promotieonderzoek en er is echt wel wat veranderd sinds de tijd dat ik vooral Esdégé-Reigersdaal en Buurtzorg Nederland als goede voorbeelden naar voren kon schuiven. Er zijn heel veel organisaties die een omslag in hun manier van sturen en organiseren aan het maken zijn en die nadenken over de gevolgen die dit heeft op het gebied van governance.’



Spannende zoektocht

Dat het die gevolgen heeft - op alle vier de deelaspecten van governance: sturing, toezicht, verantwoording en inkoop - is duidelijk. Het gegeven dat Van Dalen verderop in het gesprek meerdere malen de woorden “zoektocht” en “spannend” laat vallen, laat zien dat de vraag welke gevolgen precies nog niet op alle fronten even eenvoudig te beantwoorden is. ‘De kern is dat we niet moeten focussen op organisaties maar op het organiseren van zorg. Ik kan hiervoor nog geen kant en klaar nieuw organisatiemodel voorleggen, maar dit is wel de beweging die we moeten maken. Als we hier in de praktijk mee aan de slag gaan volgen de modellen die daarbij werken uit die praktijk, in plaats van andersom. Op de manier waarop men dit nu in Alphen aan den Rijn en Kaag en Braassem wil doen is het nog nooit eerder gedaan. We hopen de kans te krijgen samen de antwoorden te vinden en te kijken welke verantwoording daarbij hoort. Dat is een vorm van new public governance. Daarin staat co-creëren centraal. Met alle stakeholders, gemeente, zorgorganisatie, cliënten et cetera, probeer je gezamenlijk te bepalen wat de toegevoegde waarde van de organisatie moet zijn en welke keuzes daarin worden gemaakt. Wat is kwaliteit en hoe willen we de publieke middelen met elkaar besteden? En welke

Vilans



manier van verantwoorden past daarbij? Hiervoor moeten we met de gemeente in gesprek over de vraag wat betekenisvolle informatie is waar zowel de gemeente als de aanbieders mee uit de voeten kunnen om de zorg verder te verbeteren.'

'...zelfsturende teams, dat lijkt wel een nieuwe management hype'.

Gevolgen op allerlei fronten

Er wordt nog al eens gesproken over ketenvorming en governance in ketens. 'Het is juist niet de bedoeling om "ketens" te vormen, dat is hetzelfde als gescheiden onderdelen beter achter elkaar zetten. We moeten juist integreren', stelt Van Dalen. 'Maar daar komt heel wat bij kijken. Het heeft bijvoorbeeld gevolgen voor de manier waarop je je organisatie inricht. De professionals moeten de ruimte krijgen om samenwerking te bewerkstelligen, maar achter het bieden van die ruimte moet wel een duidelijk bestuurlijk principe zitten. Wat ik nu zie is dat overal in organisaties zelfsturende teams worden ingevoerd, dat lijkt wel een nieuwe management hype en een doel op zich te worden. En dat werkt niet. Een zelforganiserende manier van werken moet een logisch gevolg zijn van een visie. Neem mijn eigen terrein, de jeugdzorg. Als je wilt dat professionals geïntegreerde zorg bieden en doen wat nodig is voor een kind, jongere of gezin dan hebben ze handlingsruimte nodig. Ze moeten elke keer, in elke situatie kunnen beslissen wat nodig is voor dit specifieke kind in zijn eigen specifieke context. De visie moet centraal staan, de rest vloeit daaruit voort.'

Samenwerken heeft niet alleen gevolgen voor de beleidsontwikkeling van de betrokken organisaties. Het vraagt ook om overkoepelend toezicht. 'Een lastig punt', zegt Van Dalen, 'want iedere organisatie heeft al zijn eigen toezichthoudende partij. Als we veel meer over de grenzen van organisaties heen gaan werken, wat betekent dat dan op het punt van toezichthouden? We gaan het ontdekken. In ieder geval is duidelijk dat je je dan niet meer kunt beperken tot alleen kijken naar je eigen stukje in het geheel. Er zal veel meer in netwerken gewerkt gaan worden. Organisaties zullen medewerkers op de loonlijst hebben staan die feitelijk werken in teams met collega's van andere organisaties. Wat betekent dat voor je rol als moederorganisatie? En wat betekent toezicht houden op netwerken in deze tijd?'

New public governance heeft ook gevolgen op het punt van verantwoording, stelt Van Dalen. Ze licht toe: 'Er wordt veel gesproken over de verantwoordingsdruk vanuit gemeenten, verzekeraars en inspecties. Controle en toezicht raken steeds verder losgezongen van de inhoud van de zorg. Gelukkig is er een aantal gemeenten dat hier actief mee aan de slag is. Maar ook accountants zouden hier een veel grotere rol bij moeten spelen. Hun controles worden steeds uitgebreider en zijn steeds minder geënt op de bedoeling van zorg of de waardering van cliënten. Deze papieren werkelijkheid kost ons handen vol geld. Als we willen vernieuwen zie ik echt ook een opgave voor accountants, namelijk om hun werk te plaatsen in de verantwoordelijkheid om gezamenlijk goede zorg te verlenen. Ook zij zullen hun werkwijze ter discussie moeten stellen en hun toegevoegde waarde voor de inhoud van de zorg moeten herdefiniëren. Ook dat is een aspect van governance, new public governance vraagt echt nieuwe rollen van iedereen.'

Ander paradigma, andere mensen?

De conclusie is helder: op de vragen van deze tijd kan geen antwoord worden gegeven met de managementopvattingen van toen. Wel met de managers die er toen ook al zaten? 'Die vraag krijg ik vaker', zegt Van Dalen. 'Een ander paradigma vraagt om mensen die langs de lijnen van dat nieuwe paradigma kunnen denken en werken. Dat kunnen dezelfde mensen zijn, vooropgesteld dat die bereid zijn hun opvattingen ter discussie te stellen en te experimenteren met nieuwe werkwijzen die misschien in eerste instantie tegen hun gevoel in gaan. Maar het vraagt ook nieuwe mensen die de boel kunnen opschudden en naast het bestaande gewoon iets nieuws ontwikkelen, gebaseerd op de nieuwe waarden en opvattingen over samenwerking die nu opgeld doen.'

Dit interview maakt deel uit van een serie van 8 interviews met personen die een duidelijk vernieuwende visie op governance tussen organisaties hebben. Wat kunnen we over dit thema leren van sectoren buiten de langdurende zorg? Voor alle interviews kijk op www.vilans.nl

De serie is een vervolg op de interviewreeks [Bestuurders geven hun kijk op governance](#) waarin bestuurders in de zorg in gingen op één van de 4 gebieden van governance: toezicht, verantwoording, sturing en inkoop.

Meer informatie over Governance tussen organisaties

