



‘Afleren dat je tot één centrale uitkomst moet komen’

Remco Bakker (Rafaëlstichting)

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 verantwoording: meer gericht op uitkomsten van te leveren kwaliteit. ‘De bestuurder moet leren loslaten’, zegt Remco Bakker.

Tekst: Frank van Wijck

De Raphaëlstichting biedt vanuit een antroposofisch geïnspireerde zorgvisie zorg aan mensen met een verstandelijke beperking, op diverse locaties in Noord- en Zuid-Holland. De stichting is ook actief in de psychiatrie en verpleeghuiszorg. ‘We zijn nooit aanbodgericht gestart met een locatie, altijd op vraag van iemand uit de buurt’, zegt bestuurder Remco Bakker, ‘dan wordt het levensvatbaar. Het dwingt je om de verbinding te maken en het zijn primair de werknemers die dit doen.’ Het leidt tot mooie ontwikkelingen. In Broek op Langedijk bijvoorbeeld, waar boeren samen met cliënten van de Raphaëlstichting de grond van het Rijk van Duizend Eilanden bewerken en er vergeten groenten verbouwen. Of in Haarlem Schalkwijk, waar een oude school is gekocht die een centrale plek in de wijk vormt. Hierin is in samenwerking tussen de cliënten en de Islamitische gemeenschap het Suikerfeest georganiseerd. Een advocatenkantoor in de buurt heeft een dag gewerkt in de keuken van de koekjeswinkel en betreft er nu koekjes van.

‘Zelfondernemerschap is toch iets wezenlijk anders dan de zelfsturing waarop veel organisaties op dit moment inzetten door simpelweg management weg te snijden uit de organisatie.’

‘Zo iets ontstaat niet door ondernemerschap bedacht van bovenaf maar door een gesprek aan de kassa’, zegt Bakker. ‘Ik noem dat graag zelfondernemerschap, en dat is toch iets wezenlijk anders dan de zelfsturing waarop veel organisaties op dit moment inzetten door simpelweg management weg te snijden uit de organisatie.’

Van recht naar voorziening

De Raphaëlstichting is actief in veertig gemeenten en verricht daar de aanbestedingen voor zowel Wmo, jeugd als beschermd wonen. ‘Je ziet de verschillen tussen de gemeenten’, zegt Bakker. ‘De ene stuurt op het budget en de omschreven taak, de andere kijkt naar de kanteling in denken van formele naar informele zorg. Daaraan moeten we samen met een gemeente inhoud leren geven. Waar in de AWBZ nog sprake was van een recht op zorg, zijn we nu terechtgekomen in een voorziening waarin de inzet van vrijwilligers een rol speelt en waarin we meer van de wijk moeten vragen. Er is sprake van bezuinigingen en dit betekent dat we de verbinding met de locatie moeten verstevigen en de panden die we tot onze beschikking hebben voor bredere doelgroepen moeten inzetten. Als we een locatie hebben voor dagbesteding, wat kunnen we daar dan ’s avonds in aanbieden? En als we willen inzetten op informele zorg, wie zijn dan de mensen die deze bieden?’

Opnieuw haalt Bakker Haarlem aan als voorbeeld. Hier stelde de gemeente de vraag: schrijf bij je aanbesteding ook meteen een transformatieplan. Hij legt uit: ‘De meerwaarde hiervan is dat je voorkomt dat je na de contractafsluiting verschillen van inzicht krijgt over wat je van elkaar verwacht. Je kijkt meteen aan de voorkant naar de opdracht die je samen hebt en hoe je elkaar daarin kunt ondersteunen.’

Geen blauwdruk mogelijk

Deze opzet dwingt beide partijen om in beweging te komen. ‘Het leidt per locatie tot een ander tempo en tot andere vragen’, zegt Bakker. ‘Logisch, want de vitaliteit en beweeglijkheid zitten lokaal in de medewerkers, de familieleden van de cliënten en de



vrijwilligers. Je kunt dus geen centraal stappenplan afspreken maar moet de lokale verbinding faciliteren.

‘Je kunt geen centraal stappenplan afspreken maar moet de lokale verbinding faciliteren.’

Dit vraagt heel veel verantwoordelijkheid van en vertrouwen in de locaties. Onze boodschap is: ga het maar doen met de gemeente. Je moet de hiërarchische structuur loslaten en de verantwoordelijkheid lager in de organisatie leggen. Dan ontstaat - ook bij het behalen van een bezuinigingsdoelstelling - een andere dynamiek dan wanneer je tegen een vestigingsdirecteur zegt dat hij moet zorgen dat zijn budget moet x procent omlaag moet. Je laat mensen het gesprek aangaan zonder dat je vooraf zekerheid hebt waar ze uitkomen. Dat is ingewikkeld en soms ongemakkelijk, want de medewerkers en vrijwilligers komen in andere rollen en de eerste reactie van de familie van cliënten is: “Wat moet ik hiermee, ik heb die zorg toch belegd?”. Toch geeft het veel energie en komen er verrassende nieuwe oplossingen uit.

In Haarlem zijn de ouders van onze cliënten bijvoorbeeld zelf een actieve rol gaan spelen in het vervoer. Ze hebben ook extra vrijwilligers aangedragen. We hebben voor de arbeidsmatige dagbesteding aansluiting gevonden bij een locatie waar al wordt gewerkt. En bij de zoektocht naar een nieuwe woonlocatie zijn we met de ouders in gesprek geraakt over de vraag welke rol zij daar kunnen spelen. Het gevolg is dat ze zelf een pand gaan huren en dat ze zich bewuster gaan worden van de zorg die daar moet worden geleverd.’



Loskomen van de logische vraag

Van de medewerkers vergt deze aanpak dat ze het aandurven om creatief te worden, stelt Bakker. ‘De eerste beweging is dan toch een kramp en dat begrijp ik ook’, zegt Bakker. ‘In het licht van de bezuinigingen

kan ik niemand beloven dat hij volgend jaar nog zijn baan heeft. We waren al eerder begonnen met medewerkersbijeenkomsten, omdat we voor een nieuw meerjarenbeleidsplan voorbeelden zochten van goede initiatieven die we breder konden delen. Daarop hebben we actiever ingezet en dat enthousiasmeert mensen. Ook hebben we alternatieve manieren van vergaderen geïntroduceerd om mensen tot creativiteit uit te lokken. Beginnen met een bewegings-, stilte- of meditatieoefening bijvoorbeeld. Dit lokt in het begin hilariteit uit, maar het leidt ertoe dat je op een heel andere manier een vergadering ingaat. Mensen gaan meer open staan voor elkaar, en ze komen los van de toch logische vraag aan hun leidinggevende: “Zeg maar gewoon wat je van me verwacht”. Je krijgt early adapters die meegaan in de verandering. De kunst is dan om de rest ook mee te krijgen.’

De legitimering

Wat betekent dit voor de bestuurder, moet die de medewerkers meer vrijheid geven? ‘Vrijheid is het woord niet’, zegt Bakker, ‘het is vertrouwen. De grenzen komen niet meer van bovenaf, maar stel je samen vast. Een voorbeeld: vanuit onze locatie op Texel kwam het idee Italiaans ijs te maken. Onze reactie was: hou er rekening mee dat initiatieven moeten bijdragen aan de legitimering van wat je doet. Dat is de begrenzing en dat ijs is er gekomen. Het melken van de koeien, het ijs maken en verkopen zijn allemaal stappen in arbeidsmatige dagbesteding. En de strandtenten die het ijs aanbieden hebben een goed verhaal voor hun klanten. Ze kunnen zelfs een bezoek voorstellen aan de boerderij waar het ijs wordt gemaakt. Het draagt dus bij aan integratie in de buurt.’

‘Je moet je diensten en ondersteuning opnieuw uitvinden als je een lokale beweging wilt laten ontstaan.’

Wel een stap voor de Raphaëlstichting, die op het punt van staf en ondersteuning gewoon een traditionele organisatiestructuur had. ‘Je moet je diensten en ondersteuning opnieuw uitvinden als je een lokale beweging wilt laten ontstaan’, zegt Bakker.

‘Van bovenaf lukt dat niet, je moet het juist faciliteren. Niet bedenken vanuit de stafdiensten, maar aan de medewerkers vragen wat ze nodig hebben. Dan zie je na verloop van tijd vanzelf ontstaan dat ze ziekteverzuim zelf willen regelen, dat ze omzetverantwoordelijkheid willen, dat ze dingen naar zichzelf toe trekken dus.’



Zonder dat we als bestuur vooraf de uitkomst kennen natuurlijk, maar dat moet je durven.'

Dingen afleren

Zo ontstaat gaandeweg bij de medewerkers de houding van "Laat mij dat zelf maar doen", stelt Bakker. 'En dan blijken ze heel veel te kunnen: de cliëntadministratie, de indicaties, het contact met de gemeente, kwaliteitsafspraken maken, noem maar op', zegt hij. 'Van het bestuur vergt dit dat we moeten afleren dat we tot één centrale uitkomst willen komen. We willen verantwoording over wat er op de locaties gebeurt. Niet door toetsend op te treden, maar door te vragen of ze laten zien wat er gebeurt in het proces dat ze doorlopen en hoe dat proces te legitimeren is in het kader van de doelstellingen van de Raphaëlstichting.'

Voor het bestuur wringt dit nog wel op één punt, erkent Bakker: de verantwoording die de stichting moet afleggen aan de Inspectie voor de Gezondheidszorg, de gemeenten, de cliëntenraad en de participatieraad. 'We vinden het belangrijk om met ze in gesprek te blijven', zegt hij, 'al beseffen we dat wat we doen moeilijk is voor ze. Praten we bijvoorbeeld met een gemeente over de ontwikkeling van traditionele dagbesteding naar een nieuw product waarin informele zorg een rol speelt, dan is het moeilijk om op detail te beschrijven wat je product is en hoe je je werk doet. Toch wil de wethouder liefst al vooraf zicht op de waarde van het product dat je nog aan het ontwikkelen bent. Dus hebben wij voorgesteld: spreek een begin en een eind met ons af, maar laat ons voor wat daar tussen zit met rust. Als we twintig uur dagbesteding aanbieden, moet het niet uitmaken of we daarbinnen wel of niet iedere dag twee uur wandelen met cliënten. Als we aan het eind bijvoorbeeld maar kunnen vaststellen dat die cliënt gelukkig is met wat we doen en als de kosten maar lager zijn. Als je wilt bewegen en innoveren, heb je ruimte nodig. Feitelijk is dat ook de boodschap aan de Inspectie. We zien nu dat die inzet op reductie van eigen onzekerheid in plaats van vernieuwing. Ze moet juist ruimte scheppen: als wij iets van tevoren al kunnen bedenken, is het per definitie geen innovatie.'

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 overgewaaide 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.