

ZO LANG MOGELIJK THUIS

Johan Sinnema, Andrea Wotte en Bas van der Velde

‘Zo lang mogelijk zorg thuis’ – dit is de beleidslijn van de overheid van de afgelopen tien jaar als het over zorgbehoevenden gaat. Intentioneel mooi en te begrijpen, maar in de uitvoering een stuk minder (zie kader voor nadere toelichting op beleidscontext). Gelukkig is Nederland een ondernemend land waarbij er ook veel burgerinitiatief is. We ontdekken dat dit richting de leefwereld geldt, maar zeker ook naar de systeemwereld. Wat kunnen we hiervan leren? Een mix van doorzettingsvermogen vanuit passie, gedeeld leiderschap en blijven(d) verwonderen leidt tot succes. Voor steunpartijen hopelijk ook leerzaam om te zien wat ze wel moeten doen en vooral ook moeten laten om gebruik te maken van de kracht van de maatschappij.

Welke vorm van (persoonlijk) leiderschap vraagt het om een burgerinitiatief te verwezenlijken? En welke kwaliteiten heb je daarvoor nodig? Over deze vragen en hun ervaringen interviewden wij Wiel Derikx (Samen Zorgen Huis Leudal) en Frank Engelbart (woonvorm Wifinn). Wiel Derikx en Frank Engelbart staan beide aan de oorsprong van een burgerinitiatief; een idee of plan op de scheidslijn van Wonen en Zorg.

Wat is jouw persoonlijke drijfveer bij dit burgerinitiatief?

De belangrijkste drijfveer van zowel Frank als Wiel blijkt een intrinsieke motivatie om een gesteld doel te bereiken waarin ze geloven. Voor Frank is dat “het vinden van het beste thuis voor Ivar, waar hij liever is dan bij ons”.

Frank: *“Het opzetten van een woonvorm voor mijn eigen zoon, de blijdschap op de gezichten van de*



bewoners. De blije zorgmedewerker, en dat wij als ouders aan het roer kunnen staan. Dit maakt het voor mij toch een tandje persoonlijker.”

Voor Wiel zit het in de gemeenschapsrolgedachte om zo de zorg goedkoper te maken en met meer aandacht voor de medemens.

Wiel: “Vroeger was het heel gewoon om voor elkaar te zorgen, tegenwoordig is dat heel anders. Het is heel belangrijk om ‘samen zorgen’ weer op te pakken en daar iets voor op te zetten. Samen iets kunnen doen voor de samenleving waarbij ik iets kan doen aan het steeds duurder worden van de zorg en toch de zorg dicht bij de mensen thuis te brengen, zodat ze langer zelfstandig in hun eigen omgeving kunnen wonen, dat is voor mij belangrijk.”

Wat vraagt dit? Wat zijn voor leiderschapskenmerken?

1. Doorzettingsvermogen en geduld vanuit passie

Doorzettingsvermogen komt bij beiden al vrij snel naar voren: initiatief blijven nemen, zaken vlot trekken en blijven geloven in door je droom! In een

context met veel partners, waar eigenbelangen een rol spelen en je afhankelijk bent van derden, zoals de provincie en gemeente, ontwikkelprojecten en architecten. Het is moeilijk om als burgerinitiatief vat te krijgen op de gezette wereld, dat kost heel veel tijd!

Tien jaar is de gemiddelde tijd tussen eerste gedachte en de opening, geeft Frank aan. Wiel blijft doelgericht en geloven, kijkt minder naar de tijd, maar heeft veel baat bij zijn vasthoudendheid en laat de moed niet zakken. Vasthouden aan je doel en de kwaliteit is dan belangrijker dan tijd.

Op cruciale momenten komt het daarop aan, doorzettingsvermogen. Want de doodssteek van een burgerinitiatief is om niet serieus genomen te worden. Momenten als: wordt de vergunning verleend? Bij verschil van mening in het bestuur, of bij teleurstelling in professionele partijen, die mee zouden denken en doen. Dat valt soms tegen zegt Wiel: “De klantgerichtheid van partijen die je willen helpen en zichzelf professioneel noemen.”

Frank: “Je bent afhankelijk van zoveel stakeholders, dus deze langere termijn moet je beseffen en jezelf gunnen.”

te ontdekken en ontwikkelen. Ze willen een cultuur ontwikkelen waarin het normaal is dat je zorg durft te geven aan elkaar en durft te delen met elkaar (zoeken, vinden en binden).

Het SZHL is sinds 2011 gegroeid naar een voorziening die drie soorten kortdurende zorg dicht bij huis biedt: (1) herstellende zorg richting zelfstandig thuis wonen, na een ziekenhuisopname; (2) respijtzorg zodat mantelzorgers tijd en ruimte krijgen om zich weer op te laden; (3) palliatieve zorg (zorg gericht op kwaliteit van leven wanneer er geen genezing meer mogelijk is)

De stichting werkt hierbij uitsluitend met vrijwilligers (onder andere keuken, gastvrouw, receptie, tuin, pr, linnenkamer, sfeergroep) op de zorg na; deze wordt ingehuurd en is professioneel. Er is een intensieve samenwerking met scholen, het AZC en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

2. Gedeeld leiderschap in de praktijk

Een tweede aspect die Frank en Wiel aandragen, is gedeeld leiderschap, gezamenlijk verantwoordelijkheid dragen en vertrouwen hebben in mensen. Wiel: “Besef dat de mensen om je heen héél belangrijk zijn en heb vertrouwen in mensen. Deel verantwoordelijkheden en blijf delegeren.” Wiel creëert betrokkenheid bij zijn vrijwilligers en zorgmedewerkers, door ze mee te nemen in de gedachte en de waarden die belangrijk zijn binnen het Samen Zorgen Huis Leudal. Ook maakt hij ze bewust wat het effect is van hun gedrag op de gastbewoners. De inzet van de vrijwilligers is dan wel vrijwillig, maar gastbewoners rekenen wel op ze! (NB: vrijwillig is niet hetzelfde vrijblijvend).

Wiel: “Wat ik altijd mooi vind is, als vrijwilligers over hun werk praten, dat ze dan zeggen ‘bij ons’ en niet ‘hun werkgever’ of ‘hun instantie’. Dat gevoel kunnen creëren; alsof ze over thuis praten. Daar doe ik het voor!”

Bij Frank is de drijfveer om zelf regie te willen houden op wonen en zorg voor je eigen kind, en niet afhankelijk te zijn van een door zorginstantie en daarin leiderschap te delen.

Bij hem zit het gedeeld leiderschap veel meer in het bestuur zelf. Bewust zijn van- en openheid over je eigen belangen, kennis, kwaliteiten en valkuilen en die van elkaar. Elkaar ook de ruimte en het vertrouwen geven om deze kennis en kwaliteiten functioneel in te zetten en daarbij elkaars rollen overnemen, indien dat nodig is. Het gezamenlijke belang is belangrijker dan dat van het individuele bestuurslid. Er zit dan ook geen (informele) hiërarchie in het bestuur; iedereen is gelijkwaardig. Durf te delen en te delegeren, dat creëert eigenaarschap.

Frank: “We hebben een prachtig bestuur. We verschillen wel eens van mening en dat moet ook, want dat houdt je scherp en laat je zaken van andere kanten bekijken.”

3. Blijven verwonderen

Een derde essentiële leiderschapskwaliteit is de verwondering en blijf reflecteren. Met ‘lekenogen’ ernaar kijken noemt Wiel het. Het helpt hen beiden om naar (nieuwe) mogelijkheden te blijven zoeken, te improviseren en wegen te zoeken om richting hun einddoel te manoeuvreren. Je niet uit de weg laten slaan. Bewustzijn te blijven hebben voor wat wél mogelijk is en initiatief blijven nemen.

Ook rekening houden met regeltjes die er zijn; ze moeten er zijn. Maar die zijn veelal ook overdreven. Wiel: “Heel belangrijk is dat je hier dan als leek eens objectief naar kijkt en (scherpe) vragen stelt over waarom dingen zo zijn en wat er allemaal precies gebeurt.”

Reflectie

Interessant in de reflectie op het bovenstaande is dat normaal gesproken teamsamenwerking leidt tot gedeelde doelen, maar dat hier sprake is van krachtige gedeelde doelen die teamsamenwerking vergen om tot realisatie te komen. Dit geeft een voorsprong op dit soort initiatieven, maar ook een waarschuwing. Aandacht voor de onderlinge interactie (verbinding), ruimte voor crises en voor het maken van procedureafspraken met elkaar is ook in dit soort samenwerkingen van belang. De interviews laten zien dat hier ook leergeld voor is betaald. De kern blijft dat een mix van (1) doorzettingsvermogen vanuit passie, (2) gedeeld leiderschap en (3) blijven(d) verwonderen leidt tot succes.





Frank Engelbart

Frank is vader van Ivar en actief bestuurslid en medeoprichter van ouderinitiatief WiFinn.

Ivar heeft beperkingen door hersenbeschadigingen van voor de geboorte. Ze ondersteunen hem vanuit de visie 'wat kan wel' en 'je moet niet bij je ouders oud worden'.

Vanuit dat laatste zijn Frank en zijn vrouw op zoek gegaan naar een woonvorm waar hij op termijn kan gaan leven. Uit een rondgang door de bestaande complexen en huizen kwam de conclusie 'wij willen het anders', met meer grip op met wie hij gaat wonen en continuïteit qua bewoners en personeel. Doel: "Het vinden van het beste thuis voor Ivar, waar hij liever is dan bij ons."

Uiteindelijk zijn ze uitgekomen bij het ouderinitiatief Stichting WiFinn en heeft

Frank daar een actieve bijdrage geleverd aan de totstandkoming daarvan.

WiFinn is een woonvoorziening in oprichting omdat er zowel in de regio Maas en Waal als in de nabije omgeving geen passend zorgaanbod voor kwetsbare jongeren/jongvolwassenen met het Autisme Spectrum Stoornis (ASS) en hieraan gerelateerde zorgvragen beschikbaar is.

De bewoners zijn burgers in de samenleving die zoveel mogelijk zelf de regie over hun leven willen voeren. Iedere bewoner is uniek en streeft op een eigen manier naar een zinvol leven. Wonen, werken en vrije tijd worden ondersteund door zorg afgestemd op de persoon.

De naasten van de bewoners hebben een belangrijke stem in de zorg die geboden wordt en in de sfeer en cultuur die wordt gecreëerd in dit wooninitiatief.

Beleid inzake Wonen en Zorg

Al tien jaar is het overheidsbeleid erop gericht dat mensen met zorgbehoeften zo lang mogelijk thuisblijven. In 2015 is dit door het scheiden van wonen en zorg vertaald in de financiering en recent in 2022 is dezelfde trend voor ouderen in het programma Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen (WOZO) verankerd en in de principes van Passende Zorg.

Het beleid heeft effect: de ongebreidelde groei van de langdurige zorg is voor het moment beteugeld. Er zijn echter ook soms wat cynische bijwerkingen: de verzorgingstehuizen bestaan amper nog terwijl de doelgroep hiervoor groeiende is en weinig alternatief heeft, zorginstellingen krijgen minder budget voor huisvesting (verlaging van de zogenaamde normatieve huisvestingscomponent), de druk op mantelzorgers is toegenomen en de zorgzwaarte in verpleeghuizen en instellingen voor gehandicaptenzorg neemt fors toe. En het tekort aan huizen wat er nu is omdat de meeste ouderen scheef wonen (lees te groot wonen) en er voor de jongeren geen of te weinig huizen zijn gebouwd.

Inmiddels is een boeiende explosieve cocktail aan het ontstaan van brede maatschappelijk problemen. De bijwerkingen lijken erger dan de kwaal. Woningcorporaties worden aan alle kanten (starters, statushouders, middenhuur, zorgbehoevenden) opgejaagd om te bouwen, terwijl milieunormen en wet- en regelgeving die onmogelijk maken. Het tekort aan arbeidskrachten, ook in de zorg loopt op, hetgeen de noodzaak van langer thuis wonen versterkt. De gehoopte resultaten van de inzet van technologie om dit allemaal te verlichten blijven achter. En de vergrijzing gaat verder.

De achterliggende principes van deze ontwikkeling zijn voor de gemiddelde Nederlander goed te begrijpen. Natuurlijk willen we (of onze moeder of kind) zo laat mogelijk gehospitaliseerd worden in een zorginstelling en natuurlijk willen we niet een forse belastingverhoging betalen omdat de zorgkosten zonder beleidswijziging enorm uit de hand gaan lopen.

Maar de uitvoering en uitvoerbaarheid van deze principes zijn minder goed te begrijpen. Lagere



overheden (gemeenten, provincies) hebben soms de intentie hieraan mee te werken, maar zijn ook vaak gevangen van hun eigen regels. Dit geldt ook voor zorgverzekeraars en zorgkantoren.

Gelukkig is Nederland een ondernemend land. Dit zien we voor de bovenkant van de markt bij bedrijven als Martha Flora, Domus Magnus of Vesteda. Hun bijdrage verlicht wellicht het probleem, maar lost het niet op. Gelukkig zien we ook veel grassroots-initiatieven, waarbij een mix van mantelzorg, vrijwilligers en professionele zorg tot nieuwe combinaties leidt. Helaas zien we ook vaak dat dergelijke initiatieven stranden in frustratie over de bureaucratie die voortvloeit uit de belangen van verschillende publieke organisaties. Hun neiging is vaak burgerinitiatieven te helpen om zich te conformeren aan de eigen regels, maar dit is geheel iets anders dan helpen op iets tot een succes te maken. In dit artikel presenteren wij twee doorzetters op dit gebied.

Perspectief

Naast de voorbeelden waar Frank en Wiel bij zijn betrokken, zijn er gelukkig nog veel andere succesvolle initiatieven. De drie genoemde leiderschapskwaliteiten zijn hierbij ook bepalend geweest. Kwaliteiten die de geest van het Rijnlands denken herkenbaar in zich hebben. Het deed ons ook een beetje denken aan wat Jim Collins de 'Stockdale paradox' noemt als één van de elementen van succesvol leiderschap. Dit is een combinatie van het als team stoïcijns accepteren van de harde realiteit met een diepgaand geloof (vertrouwen) dat uiteindelijk het onderliggend doel zal overwinnen.

Helaas zijn er ook veel gestrande initiatieven. Het zou te makkelijk zijn die te wijten aan een gebrek aan doorzettingsvermogen, te weinig gedeeld leiderschap en het onvermogen om te blijven verwonderen bij betrokkenen. Het 'systeem' (politiek, overheid, zorginstellingen) moet ook ruimte bieden voor dit soort initiatieven en is hier zeker niet op

ingericht. Vandaar dat wij eindigen met een oproep aan beslissers binnen het systeem: waardeer en ondersteun het doorzettingsvermogen van burgerinitiatieven, durf het leiderschap te delen om tot betere zorg te komen, en blijf je verwonderen en niet verschuilen achter regels en procedures.



JOHAN SINNEMA



ANDREA WOTTE



BAS VAN DER VELDE