

Werken aan zorg vanuit waarden

Margret van Paassen

Inleiding

In 2014 treed ik toe tot de WMO-adviesraad van de gemeente IJsselstein, met als aandachtsgebied jeugd. De rol van de WMO-adviesraad is het college gevraagd en ongevraagd te adviseren over de uitvoering van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO), de Jeugdwet en de Participatiewet. De voorbereidingen betreffende deze drie decentralisaties zijn reeds in volle gang. Alhoewel mijn primaire interesse jeugd is, kijk ik al snel naar het veranderproces als geheel. Dit mede door mijn achtergrond als verandkundige en door de parallellen die ik zie tussen hoe de gemeente IJsselstein de verandering benadert en wat ik schrijf in mijn boek *Aandacht in interactie – de spanning tussen organiseren en laten ontstaan* (van Paassen, 2014).

Gemeentes staan voor de uitdaging om een vorm van organiseren te vinden waarin zowel aandacht is voor zorg met een menselijk gezicht als voor efficiëntere processen, door betere samenwerking, minder bureaucratie en minder kosten. Per 1 januari 2015 worden gemeentes verantwoordelijk voor taken, waar zij nog niet eerder ervaring mee hebben opgedaan. De voorbereidingstijd is kort, belangrijke cliëntgegevens en budgetten komen pas in een zeer laat stadium door. Kortom

een omvangrijk en complex veranderproces waar veel onduidelijkheid, onzekerheid en druk mee gepaard gaat. De veranderbenadering die IJsselstein kiest is 'al werkende weg het wiel uitvinden'

Geen blauwdruk, controle en beheersing, maar een met elkaar op weg gaan, zien wat werkt en wat niet werkt en waar nodig bijsturen. Het spanningsveld hanteren tussen sturen en laten ontstaan. Een benadering die erkent dat dingen niet precies voorspelbaar zijn en dat we ruimte nodig hebben om binnen de realiteit die zich aandient te kunnen doen wat nodig is. Het is een weg, die een potentie heeft, maar ook onzeker is. Als je processen voor een deel oningevuld wil laten, waarop stuur je dan en vanuit welke waarden stuur je? In *Aandacht in interactie* onderstreep ik het belang van een visie, verankerd in dieper liggende waarden, om te voorkomen dat in onze drang naar efficiency de mens in het badwater verdrinkt. Als een organisatie waarde-gedreven stuurt komt dat tot uitdrukking in de relaties tussen leiding en uitvoering, tussen samenwerkingspartners en tussen uitvoerende professionals en cliënten. En juist in deze relaties, in deze ontmoetingen kan het menselijk gezicht te voorschijn komen.

Ik ben benieuwd hoe de gemeente IJsselstein met deze spanning in de praktijk omgaat en

besluit een aantal mensen te interviewen, die allemaal een eigen rol hebben in de verandering. Een strategisch beleidsambtenaar, de wethouder, een raadslid, de manager van het Sociaal Team, een manager bij een zorgaanbieder en verschillende maatschappelijk werkers uit het Sociaal Team.

In dit artikel wil ik onderzoeken of het de gemeente IJsselstein gelukt is om haar visie en waarden die daaraan ten grondslag liggen tot leven te brengen. Wat zijn deze waarden en hoe zijn zij terug te vinden in de houding van professionals en hun bejegening van de burger? Maar ook: hoe spelen deze waarden een rol bij alle samenwerkingspartners die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor een goede zorg voor deze burger? En hoe blijven deze waarden overeind in de druk om te bezuinigen?

Ik heb ervoor gekozen om de focus te leggen op wat goed gaat in IJsselstein. Natuurlijk gaan er ook zaken minder goed en zijn er weerbarstige hoofdpijndossiers. Maar na 25 jaar veel organisaties van binnen te hebben gezien, ben ik onder de indruk van wat er in IJsselstein gebeurt en ben ik vooral geïnteresseerd wat we daarvan kunnen leren.

Wat kenmerkt de al-werkende-weg veranderbenadering?

In (van Paassen 2014) beschrijf ik hoe gemakkelijk aandacht en het menselijk gezicht van het toneel verdwijnen als organisaties zich vooral richten op doelmatigheid, beheersbaarheid en financiën. Tevens geef ik aan welke ‘tegenkrachten’ een organisatie kan ontwikkelen om te voorkomen in deze zuigkracht te verdwijnen. Aandacht heeft ruimte nodig, oningevulde ruimte, een ruimte waarin iets zich kan ontvouwen en waarin ook het menselijke gezicht te voorschijn kan komen. De gemeente IJsselstein kiest voor een veranderbenadering om ‘al werkende weg het wiel uit te vinden’. Dit is bij uitstek een benadering die zowel oog heeft voor het belang van sturing geven als van ruimte laten. Het

vertrekpunt is niet een blauwdruk, waarin de realiteit geperst wordt om het gewenste resultaat te behalen, maar een benadering waarin uitgegaan wordt van de realiteit en wat nodig is om vanuit die realiteit tot een gewenst resultaat te komen. Er is voortdurend het spanningsveld tussen sturen en ruimte laten, wat leg je vast en wat laat je open, waar toon je daadkracht en waar geef je ruimte om iets te laten ontvouwen. En wat is er nodig om het ontwikkelingsproces in die ruimte zo goed mogelijk te faciliteren? In (van Paassen, 2014) beschrijf ik onder meer de volgende factoren:

Een duidelijke en bezielde visie

De meeste organisaties hebben een visie. Een aanzienlijk minder aantal organisaties is in staat deze visie tot leven te brengen in de haarvaten van de organisatie en in de relaties met klanten. Hoe minder duidelijk en levend de visie is hoe meer behoefte er is aan controle en beheersing. Als een visie leeft en gedeeld wordt ervaren mensen een gevoel van samenhang, die als het ware een tegenwicht biedt aan de verschillende belangen en perspectieven die ook een rol spelen in organisaties.

Persoonlijke moraliteit en waarden

In organisaties is er bewustzijn nodig van de waarden die ten grondslag liggen aan ons handelen en welke beweging we daarmee voeden. Persoonlijke moraliteit speelt daarbij een belangrijke rol. Persoonlijke moraliteit is vaak verbonden met een filosofie, een persoonlijke visie, inspiratie of levensopdracht, van waaruit mensen hun handelen vormgeven. Deze verbinding met een persoonlijke bron, die zich buiten de organisatie bevindt, stelt mensen in staat om autonoom te handelen en minder makkelijk verstrikt raken door regels, verwachtingen van anderen en controlemechanismen. Zo'n persoonlijke, moreel getinte visie, sterk verbonden met waarden geeft niet alleen richting aan het eigen handelen, maar straalt ook uit op anderen, roept anderen als het ware op (van Paassen 2014, p.36)

Het hanteren van spanningsvelden

Organisaties hebben spanningsvelden, tegenstellingen en paradoxen die niet opgelost kunnen worden maar waarin je steeds een midden dient te kiezen. Bijvoorbeeld het spanningsveld tussen doelen die je wilt bereiken en de weerbarstige realiteit die zich altijd anders gedraagt dan je gepland hebt. Het spanningsveld tussen regels en kaders hanteren en de hele mens zien in zijn (hulp)vraag. Mijn stellingname is dat waarden vooral tot uitdrukking komen als mensen in een spanningsveld komen te staan en uitgedaagd worden om ergens een midden te bepalen. Het is geen kunst om vertrouwen te hebben als alles op rolletjes verloopt. Vertrouwen komt tot uitdrukking als het spannend wordt, als verschillende belangen (dreigen te) botsen.

Een vrije speler zijn

Tegelijkertijd bieden waarden een bepaalde vrijheid waarin men zelf kan kiezen hoe zich te verhouden in een situatie in plaats van bepaald te worden door de zuigkracht van het systeem, de regels en verwachtingen. In mijn boek noem ik dat een vrije speler leren te zijn. En een vrije speler verhoudt zich tot het spanningsveld tussen ergens heen willen (resultaat behalen) en tegelijkertijd open blijven voor wat zich onderweg aandient, tussen organiseren en laten ontstaan, tussen wat van mij gevraagd wordt en in hoeverre en op welke wijze ik daarop inga.

Voeling hebben met het veranderproces

Je zit het als het ware dicht op de huid van het proces, waardoor je 'weet' wat het nodig heeft. Soms is dat daadkracht als de situatie urgent of eenvoudig is en soms prudentie als het gaat om lange termijn vraagstukken. Zo kun je de meest passende volgende stap bepalen. Je probeert nieuwe dingen uit, je weet dat

je soms een plank mis slaat en dat je dan opnieuw het proces aan moet passen. Dit vraagt om korte lijnen, een vermogen tot samen leren en fouten mogen maken.

Welke waarden zijn in de visie verankerd?

Gemeentes staan bij uitstek voor de uitdaging om een vorm van organiseren te vinden waarin zowel het menselijk gezicht centraal staat als processen efficiënter (betere samenwerking, minder bureaucratie, minder kosten) verlopen.

Waarom is het zo lastig voor organisaties om daadwerkelijk het spanningsveld tussen het menselijk gezicht en

organiseren te hanteren? Dat komt omdat factoren als persoonlijke moraliteit, het hanteren van spanningsvelden en een vrije speler zijn, voortkomen uit de houding van mensen. Een houding kun je niet organiseren, die moet je leven, voorleven. Het zijn factoren die je in jezelf tot leven brengt, die anderen op kunnen roepen en die op subtiele wijze resoneren

in de organisatie. Je kunt niet *op* waarden sturen, je kunt alleen *vanuit* waarden sturen. Waar het bij organiseren gaat om iets doen, gaat het bij waarden en visie om het zijn, het leven.

Door alle gesprekken heen komen drie waarden naar voren. Het woord 'waarden' op zich komt eigenlijk nauwelijks ter sprake. Ze spelen tussen de regels door of komen tot uitdrukking in een zijdelingse uitspraak met uitroeptekens of blijken af te leiden uit het dagelijkse denken en handelen van gesprekspartners. Soms zijn ze vanzelfsprekend en impliciet, soms bewust en expliciet. In deze paragraaf beschrijf ik de drie kernwaarden: het menselijk gezicht, elkaar nodig hebben/

Een houding kun je niet organiseren, die moet je leven, voorleven. Het zijn factoren die je in jezelf tot leven brengt, die anderen op kunnen roepen en die ... resoneren in de organisatie

afstemmen en vertrouwen. Alhoewel ik ze afzonderlijk toelicht, wordt het in de voorbeelden duidelijk hoe verweven deze waarden zijn en hoe zij elkaar oproepen en nodig hebben.

De eerste waarde: het menselijk gezicht

De visie van de gemeente IJsselstein luidt in een notendop: niet bureaucratisch, de inwoner centraal en vertrouwen. Een bijna uitgeholde frase voegt strategisch beleidsambtenaar Pascal Budding onmiddellijk toe. Maar gaandeweg het gesprek gebruikt hij taal die 'binnen' komt, die de visie tot leven brengt. 'Durf die mens aan te raken!' Een oproep tot het aangaan van een open gesprek om zonder pet en regelgeving naar deze mens te kijken. Een gesprek waarin afstemming plaats vindt tussen de mens die hulp zoekt en de professionals in de frontlinie en waarin het menselijk gezicht tevoorschijn kan komen. Niet alleen van de cliënt maar ook van de professional, die nieuwe dingen leert, zich niet kan verschuilen achter regels, maar ook lef moet tonen om als het nodig is van deze regels af te wijken. De professional staat in het spanningsveld tussen de mens en zijn vraag werkelijk te zien en de middelen die hij ter beschikking heeft en die maar één keer uitgegeven kunnen worden. In dit spanningsveld vindt een morele afweging plaats. Wethouder van Beukering heeft vanaf het begin medewerkers hiertoe gestimuleerd en uitgedaagd. 'Het gaat er mij om dat je naar je onderbuik luistert, meer dan hoe de regels zijn. We bespreken veel casuïstiek en dan vraag ik: als je met de kennis van nu opnieuw zou moeten besluiten, zou je het dan nog zo doen? Nee? Dan gaan we het anders doen.' Het menselijke gezicht komt ook in het taalgebruik naar voren. Opvallend is dat in de interviews nauwelijks verander- of managementjargon gebruikt wordt. De beleidsnota's zijn in gewone taal geschreven. Ook de brieven om inwoners over de veranderingen te informeren zijn in begrijpelijke taal geschreven. Wat verder opvalt is dat beleidsmakers

en bestuurders niet blijven hangen in een abstracte visie, maar een concreet beeld hebben van hoe deze doorwerkt en uitpakt in het dagelijks handelen en de keuzes van de uitvoerende professionals. Dat is de enige manier waarop een visie tot leven kan komen in de haarvaten van een organisatie. Dat iedereen een concreet beeld heeft hoe de visie in de eigen rol gestalte krijgt. De klassieke kloof ontbreekt tussen de top van de organisatie die briljante vergezichten heeft en maar niet snapt waarom de vloer niet in beweging komt en de werkvloer die met prangende praktische problemen wordt geconfronteerd en niet snapt waarom de top niet naar hen luistert.

De tweede waarde: elkaar nodig hebben

De tweede waarde is elkaar nodig hebben en het samen doen. Dit komt bijvoorbeeld al tot uitdrukking in 2013. Vanuit het Rijk is onduidelijk hoe, wanneer en wat er precies over gaat komen naar de gemeenten, hetgeen in veel gemeentes leidt tot beleidsverlamming. De gemeente IJsselstein besluit dan om lunchbijeenkomsten te organiseren met de belangrijkste zorgaanbieders met als doel elkaar te leren kennen, samen kennis op te bouwen over de lokale situatie en samen op te trekken. Zo kan een gevoel ontstaan van samen verantwoordelijk zijn voor de reusachtige verandering die voor hen ligt. Het samen verantwoordelijk zijn wordt mogelijk omdat er een bewustzijn is van het spanningsveld tussen gemeenschappelijkheid (wat delen betrokken partijen) en de onderlinge verschillen (belangen, risico's etc).

Budding drukt het als volgt uit: 'Het gaat erom dat je werelden bij elkaar moet zien te brengen. Ik heb een visie, daar wil ik voor gaan. Maar hoe die visie uitpakt in de uitvoering, dat is weer een heel ander perspectief en tref je een ander type risico's aan. De Raad kijkt ook weer vanuit een eigen perspectief en moet andere risico's afwegen. De werkelijkheid van de ene kant vertalen naar de an-

dere kant. Je moet meerdere talen spreken. Maar er zit ook iets gemeenschappelijks in en dat gemeenschappelijke wil ik prominent maken, tot de kern van mijn verhaal maken. En vanuit die kern kan iedereen zijn eigen kleur aanbrenge(n), zijn eigen context maken. En als ik zie dat die kern er geleefd in zit bij mensen, dan kan ik rustig de andere kant opkijken, dan hoef ik niet alles te controleren, dan komt het wel goed.'

Het samen optrekken van beleidsambtenaren, het college en de Raad krijgt ook gestalte in een klankbordgroep, waarin de Raad geïnformeerd wordt over de ontwikkelingen en de inhoudelijke discussie gevoerd kan worden, zonder dat deze direct politiek wordt.

Het begrip samenwerken wordt in het gesprek met Budding geladen en komt tot leven. Bijvoorbeeld door de zin: 'we hebben elkaar nodig'. Deze uitspraak in gewone mensentaal doet een appèl, net als de uitspraak: 'durf deze mens aan te raken.' Daarnaast is er het besef van de noodzaak om elkaar te leren kennen, samen op pad te gaan en om naast richting (visie) ook ruimte te bieden waarin ieder zijn eigen bijdrage en rol kan ontwikkelen en vormgeven. Het besef dat geen enkele samenwerking tot stand kan komen zonder in het spanningsveld tussen verschillen en gemeenschappelijkheid te gaan staan.

Om dit mogelijk te maken is een proces van afstemming nodig. Afstemming kwam in ieder gesprek aan de orde. Een proces waarin de grenzen tussen partijen wat vloeibaarder worden. En wel zodanig dat partijen vaak niet meer wisten wie nu met een bepaald idee gekomen was en dat ook helemaal niet relevant vonden. Het idee was in het afstemmingsproces gewoon 'ontstaan'. Terwijl gemeentes tijdens de transitie opgeroepen werden om hun regierol te pakken, heeft IJsselstein in mijn ogen meer de rol gekozen van facilitator van samenspel vanuit een krachtige visie.

De derde waarde: vertrouwen

Vertrouwen komt in ieder gesprek, al dan niet expliciet, spontaan aan de orde. Mensen ervaren weinig drempel om hun zorgen te delen, nieuwe dingen uit te proberen, op een eerder genomen besluit terug te komen en de ander een kijkje te geven in de eigen keuken. In *Aandacht in interactie* (van Paassen, 2014) beschrijf ik de balans tussen angst en vertrouwen. Je kunt het niet over vertrouwen hebben zonder ook het tegendeel angst in ogenschouw te nemen. 'Maar er is natuurlijk ook veel wantrouwen bij partijen, dat de gemeente andere organisaties de wet voor wil schrijven. Dus dat moet iedere keer weer opnieuw, dat vertrouwen opbouwen.' (Pascal Budding). De nieuwe Raad, die aantrad terwijl de voorbereiding van de decentralisaties in volle gang waren, was zich eveneens bewust van hoe angst in crisissituaties tot contraproductieve handelwijzen kan leiden. Zij boog zich over de vraag welke rol zij wilden spelen en hoe zij crisissituaties konden benaderen zonder in de risico-regelreflex te schieten. Vertrouwen ontstaat als de ander zich gezien voelt, zijn stem gehoord wordt en hij als medespeler invloed kan uitoefenen. Anders gezegd vertrouwen ontstaat als je de ander ruimte biedt om in jouw werk mee te kijken en jouw werk te bevragen en te beïnvloeden. De wens van de gemeente om zo veel mogelijk met lokale aanbieders in zee te gaan, heeft de samenwerkingsrelatie en het onderling vertrouwen versterkt. Ook blijkt er vertrouwen uit zowel de aanmoediging als rugdekking van frontlinie professionals door wethouder van Beukering om buiten de kaders te durven denken. 'Als jij erover na hebt gedacht, dan heb ik ook een goed verhaal, mochten er vragen over komen in de Raad'. Vertrouwen heeft te maken met ruimte geven, maar ook met heldere kaders bieden. En daarover moet je het gesprek durven aangaan aldus Adriaan van der Werf, manager bij één van de zorgaanbieders. 'Tijdens een overleg met de gemeente zei Pascal een keer dat de zorgaanbieders niet werkten volgens afspraak. Dan zeg ik: wat bedoel je

met dé aanbieders? Noem de dingen bij de naam. Dat helpt in de openheid. Als we ons aan niet aan onze eigen afspraken houden, dan moeten we het daar over kunnen hebben met elkaar.' Maar als partijen uiteindelijk niet uit de voeten kunnen binnen die kaders, dan geeft IJsselstein blijk van het vermogen om afscheid te nemen van elkaar. Dat geldt van zorgaanbieder tot individuele professional.

Het hanteren van spanningsvelden

De omschreven waarden en visie komen tot leven in de ontmoeting en geven een bepaalde kwaliteit aan de relatie tussen mensen. Het succes van een al-werkende-weg benadering wordt voor een belangrijk deel bepaald door de kwaliteit van het verbindingsnetwerk tussen samenwerkingspartners. In alle interviews ervoer ik een open en constructieve sfeer, een hoge mate van betrokkenheid op de verandering, van samen de kar trekken, elkaar iets gunnen en op anderen terug kunnen vallen. Er wordt samen aangepakt, er worden dingen uitgetroefd en waar nodig bijgestuurd. Er kan alleen maar tijdig worden bijgestuurd als mensen tijdig knelpunten signaleren en het vertrouwen hebben dat er naar hen geluisterd wordt en waar nodig actie wordt ondernomen. Het luisteren en actie ondernemen voedt en bevestigt opnieuw het vertrouwen. Zo ontstaat er een positieve spiraal. Dit beeld komt niet alleen naar voren in de interviews, maar wordt ook herkend door samenwerkingspartners buiten de gemeente IJsselstein, die ik ontmoet uit hoofde van mijn rol in de WMO-adviesraad en door nieuwe medewerkers die eerst in andere gemeentes hebben gewerkt alvorens zij in IJsselstein aan de slag gaan.

Enkele resultaten die de gemeente IJsselstein in 2015 behaalt onderschrijven deze positieve tendens.

- Er is geen enkel bezwaar ingediend tegen veranderingen in de zorg of de (her)indicaties.

- In het door de ANBO uitgevoerde onderzoek over de uitvoering van de Wmo onder negentig gemeenten behoort IJsselstein tot de top vier van best presterende gemeenten.
- De transitie van AWBZ naar Wmo en de transitie van de Jeugdzorg zijn binnen budget gebleven.
- In het onderzoek 'Aanbod zorgdiensten in IJsselstein' (2015) blijkt dat 70% van de mensen die gebruik maken van het Jeugdteam tevreden tot zeer tevreden zijn. Voor het Sociaal Team is dat 73%.

Reeds eerder betoogde ik in dit artikel dat visie en waarden er pas geleefd in zitten als zij ook in spanningsvelden tot uitdrukking komen. In het volgende deel werk ik twee concrete voorbeelden uit. Divisiemanager Adriaan van der Werf heeft steeds een midden moeten vinden in het spanningsveld tussen betaalbare thuiszorg en het behouden van het menselijk gezicht naar zowel klanten als medewerkers. Uitvoerende professionals in het Sociaal Team staan in het spanningsveld tussen wat zij zien dat nodig is voor deze cliënt en wat de regelgeving voorschrijft.

Betaalbare thuiszorg en het menselijk gezicht

Adriaan van der Werf, divisiemanager Verzorgd Wonen bij zorgaanbieder Axion Continu staat voor de tweede bezuinigingsronde die de huishoudelijke zorg treft in 2014. Uiteindelijk kiezen de aanbieders gezamenlijk voor de resultaatverplichting 'een schoon huis'. Dat kan bij iedere klant anders ingevuld worden. De regeldruk neemt hierdoor af zodat er enige regelruimte en flexibiliteit behouden blijft.

'Bij deze verandering wilden we zowel naar onze medewerkers als naar onze klanten toe het menselijk gezicht behouden. De manager van de huishoudelijke zorg heeft met alle 350

klanten de verandering persoonlijk besproken. Daarnaast waren er 100 medewerkers die ook in grote onzekerheid verkeerden. Uiteindelijk moesten we van 30 tot 40 medewerkers afscheid nemen. Dat is het dilemma: je wilt goede zorg leveren tegen een voor de gemeente betaalbare prijs, maar je wilt ook zorgen voor continuïteit van het werk. Je moet zowel naar de klanten als medewerkers helder en duidelijk zijn.’

‘De gemeente had haar voorkeur uitgesproken om samen te werken met lokale partijen, vanwege de verbinding die er al was en het gevoel van elkaar nodig hebben. Dat gaf vertrouwen. Voor mij zat er ook spanning op het bodemtarief. Als het beneden een bepaalde prijs zou komen, dan kon ik de dienstverlening niet meer aanbieden. Dat zijn zaken die ik goed heb kunnen bespreken met Pascal en Marijke. Ook zorgen die ik over bepaalde klantgroepen heb, deel ik met Pascal en Marijke. Als wij aangeven dat iets niet kan, dan vertrouwt de gemeente op ons oordeel, dan organiseren we het anders en is er ruimte voor maatwerk.’

Reflectie

Hoe komen de drie waarden tot uitdrukking tijdens deze bezuinigingsronde? Blijven zij overeind als cliënten in uren gekort worden?

Allereerst het menselijk gezicht dat tevoorschijn kan komen in het gesprek. Axion Continu koos ervoor alle mensen thuis te bezoeken om de veranderingen door te spreken. Met als gevolg dat niet iedereen er even blij mee was, maar dat er ook wel begrip voor was. Cliënten konden vragen stellen, hun zorgen uiten en konden erop vertrouwen dat als er onverwachte problemen waren, ze een extra beroep op de thuiszorg konden doen. Door deze persoonlijke gesprekken voelden cliënten zich niet eenzijdig en anoniem in de kou gezet.

De andere twee waarden, elkaar nodig hebben en vertrouwen liggen in elkaars verlengde. Hoe komt het vertrouwen tot uitdrukking in de relatie tussen zorgaanbieder, wethouder en gemeentelijk beleidsambtenaren. De gemeente gunt het werk aan de reeds aanwezige lokale aanbieders. Zorgaanbieders zijn bereid nieuwe afspraken te maken met de gemeente, met de afspraak als zij onwerkbaar blijken, er opnieuw naar gekeken wordt. Dit is een belangrijk onderdeel van de ‘al werkende weg’ veranderbenadering. Men durft nieuwe dingen te ondernemen in het vertrouwen dat zaken die niet goed lopen aangepast kunnen worden. De gemeente heeft op haar beurt vertrouwen in het oordeel van de zorgaanbieder als er bij bepaalde klanten meer nodig is dan de standaarduren huishoudelijk zorg. Er is begrip voor de verschillende belangen en standpunten. Dat dit geen loze

afspraken zijn blijkt uit een recent besluit (mei 2016) van de gemeente IJsselstein om een onafhankelijk accountant kostprijsberekeningen te laten maken bij verschillende zorgaanbieders. Als blijkt dat de gemeente minder betaalt dan wat de zorg werkelijk kost, moeten de tarieven worden aangepast. Want niemand is erbij gebaar dat zorgaanbieders omvallen.

Als wij aangeven dat iets niet kan, dan vertrouwt de gemeente op ons oordeel, dan organiseren we het anders en is er ruimte voor maatwerk.

Tussen regelgeving en het menselijk gezicht

Hoe komt de visie van de gemeente ‘om zonder pet en regelgeving te kijken naar de mens en wat hij nodig heeft’ tot uitdrukking in het dagelijks handelen van de professionals van het Sociaal Team als ze tegelijkertijd ook vanuit die regelgeving moeten werken? Ik ben benieuwd naar concrete voorbeelden waarin professionals daadwerkelijk afwijken van de regels. De volgende drie voorbeelden (2016)

hebben allemaal te maken met een herindicatie, waarin de zorg minder of anders wordt voor kwetsbare cliënten. Hoe gaan professionals hiermee om?

Herindicatie voor huishoudelijke zorg

Marcia is een psychisch kwetsbare, oudere vrouw, die niet in staat is om het huishouden te doen door een aantal fysieke beperkingen. Ze is veel alleen. Bij de herindicatie wordt de huishoudelijke zorg afgewezen omdat zij nog een thuiswonende dochter heeft die part time werkt. De regelgeving gaat ervan uit dat het thuiswonende kind de huishouding dan moet doen. Maar het huis is vies en verwaarloosd en de dochter niet van zins om bij de huishouding te helpen. De professional gaat op zoek naar een creatieve oplossing. Zij kan namelijk wel indiceren voor thuisbegeleiding. Het idee ontstaat om een combinatie te maken tussen psychosociale begeleiding en hulp in de huishouding. De zorgaanbieder heeft deze combinatie echter niet in haar pakket. De professional zoekt contact met de backoffice, die de aanvragen formeel goed moet keuren: 'De backoffice wil ook "out of the box" denken. De lijnen zijn kort en er is vertrouwen. Als wij een goede argumentatie hebben, dan denken ze met ons mee.' Vervolgens neemt ze persoonlijk contact op met de zorgaanbieder om te melden dat er een afwijkende indicatie aankomt. Dit is tevens de persoon die uiteindelijk de zorg gaat verlenen. Deze vrouw is enthousiast over deze nieuwe vorm van dienstverlening. Terwijl zij samen met mevrouw het bed opmaakt, is het veel gemakkelijker praten dan wanneer zij tegen over elkaar zitten om 'een gesprek' te voeren. Er is niet alleen een creatieve oplossing gevonden, maar zij blijkt ook nog eens effectiever.

Herindicatie van een persoonsgebonden budget (PGB)

Nadia is een zeer kwetsbare vrouw, met een niet aangeboren hersenletsel en posttraumatische stress stoornis. Zij heeft geen netwerk om zich heen en geeft niet makkelijk haar vertrouwen. Vanwege haar Marokkaanse

achtergrond, wil zij alleen maar een vrouwelijke begeleider die haar moedertaal spreekt. De afgelopen tijd heeft zij van een gespecialiseerde zorgaanbieder een begeleider gekregen met wie zie een vertrouwensband heeft opgebouwd. Zij heeft veel terugval gehad, maar is nu redelijke stabiel. Volgens de nieuwe regelgeving wordt de vrouw niet in staat geacht zelfstandig haar PGB te beheren. De zorg wordt in het vervolg verstrekt in natura. De gespecialiseerde zorgaanbieder werkt echter alleen met PGB's.

De professional van het Sociaal Team realiseert zich de grote waarde van de bestaande hulpverleningsrelatie en vindt uiteindelijk een oplossing. Een andere zorgaanbieder is bereid de zorg in natura te leveren door de hulpverlener van de gespecialiseerde zorgaanbieder enkele uren te contracteren.

Herindicatie voor dagbesteding en persoonlijke begeleiding

Hans krijgt sinds tien jaren drie dagdelen dagbesteding en twee uur persoonlijke begeleiding. In het medisch advies komt de begeleiding te vervallen, omdat Hans alles geleerd heeft wat er te leren was en het thuis goed loopt. Als de professional uit het Sociaal Team hem dat mededeelt is de man daar behoorlijk overtuurd. In het gesprek blijkt dat de gesprekken zijn enige uitlaatklep zijn omdat hij zelf geen netwerk heeft. Deze gesprekken vragen geen specialistische kennis en zouden dus ook door een vrijwilliger, een maatje gedaan kunnen worden. De persoonlijke begeleider is dezelfde persoon die ook de dagbesteding verzorgt. De professional stelt de backoffice de volgende oplossing voor. De persoonlijke begeleiding wordt gestopt en voor een half jaar wordt de dagbesteding verruimd zodat de man zijn persoonlijke gesprekken met zijn eigen begeleider behoudt. Deze persoonlijke begeleider krijgt het verzoek mee om in dat halve jaar samen met cliënt een maatje te zoeken en voor een warme en geleidelijke overdracht te zorgen. Als er voldoende vertrouwen is, trekt de begeleider zich terug.

Reflectie

In alle drie voorbeelden wordt de persoonlijke moraliteit van de professionals zichtbaar. Ze hebben de moed om de regelgeving niet leidend te laten zijn, maar te vertrouwen op hun eigen inschatting van wat deze mens nodig heeft en waartoe de situatie oproept. Precies in dit spanningsveld worden zij een 'vrije speler' en zoeken zij naar creatieve oplossingen. 'Dat maakt ons werk juist zo leuk'. Het geeft hen energie en bevrediging om iets voor elkaar te krijgen wat aanvankelijk niet mogelijk leek. Er wordt een nieuwe combinatie gemaakt tussen huishoudelijke zorg en psychosociale hulpverlening, er wordt een manier gevonden om een vertrouwde begeleider te behouden en een geleidelijke manier om niet gespecialiseerde zorg over te laten gaan op een vrijwilliger.

Wat duidelijk wordt in de voorbeelden is dat professionals dat niet alleen kunnen, dat zij daar het samenspel voor nodig hebben met bijvoorbeeld de backoffice van de gemeente die de indicaties officieel goed moet keuren en ander zorgaanbieders, die bijvoorbeeld gevraagd worden een nieuwe dienst te leveren, iets nieuws uit te proberen. Zo geven partijen vorm aan de gezamenlijke 'al-werkende-weg' benadering. De lijnen zijn kort. Men weet elkaar te vinden en zoekt samen naar nieuwe en creatieve oplossingen.

In deze casuïstiek blijft de relatie met de cliënt centraal staan en kan het menselijk gezicht zich tonen. Natuurlijk krijgen cliënten met veranderingen in de zorg te maken. Maar net zo min als de Gemeenteraad of de gemeente resultaten afdwingen, dwingen professionals iets af bij hun cliënten. Ze gaan de nieuwe aanpak aan, maar in afstemming met de cliënt en nemen de tijd die ervoor nodig is. Als bij kwetsbare cliënten het eenvoudige deel van de zorg verleend gaat worden door vrijwilligers, dan krijgen zij de kans op aan het idee te wennen, wordt er gezorgd voor een warme overdracht, het kennismaken en het geleidelijk overhevelen van bepaalde zorgtaken.

Conclusie

De gemeente IJsselstein heeft voor een al-werkende-weg veranderbenadering gekozen. Een benadering waarin je de koers scherp hebt en steeds kijkt wat een goede volgende stap is, hoe deze in de praktijk uitpakt om vervolgens de volgende stap te bepalen. Er is ruimte om mee te bewegen met wat zich aandient. Bij zo'n benadering ontleen je geen houvast aan een dichtgetimmerde blauwdruk, maar aan een duidelijke koers, waarden die daarin verankerd zijn en het verzorgen van samenwerkingsrelaties.

In dit artikel heb ik laten zien dat IJsselstein erin geslaagd is om goede samenwerkingsrelaties op te bouwen. In dit relatienetwerk van verschillende organisaties, mensen en rollen zijn visie en waarden tot leven gekomen. Tussen back-office van de gemeente en professionals van het Sociaal Team, tussen beleidsambtenaren, wethouder en de gemeenteraad, tussen zorgaanbieders en de gemeente, tussen zorgaanbieders en het Sociaal Team. Beleidsambtenaren en wethouder begrijpen hoe de visie zich concreet vertaalt naar het handelen van professionals van het Sociaal Team. De backoffice en de professionals begrijpen elkaars dilemma's en gezichtspunten, waardoor ze niet tegen elkaar in werken, maar er een samen zoeken is naar de beste oplossing voor een cliënt. De relaties zijn open, ontspannen en gelijkwaardig.

Visie en waarden bieden zowel richting als ruimte, die beiden noodzakelijk zijn om het professionele handelen in de praktijk vorm te geven. In die ruimte vindt een morele afweging plaats en leren professionals zich te verhouden in verschillende spanningsvelden, tussen het goede doen en de regels volgen; tussen het goede doen en kosten besparen. Het is in die spanningsvelden dat visie en waarden tot leven komen. De professional opent zich voor haar cliënt, net zoals de leidinggevende zich opent voor haar medewerkers, net zoals de wethouders zich opent voor haar burgers en de gemeenteraad, net zoals de gemeente zich open voor de zorgaanbie-

ders en omgekeerd. Mensen openen zich als er vertrouwen is, als het verlangen en de noodzaak van samenwerken ervaren wordt, dan kan de mens tevoorschijn komen. Het is enerzijds een houding, een manier van bejegenen en anderzijds een voortdurende oefening. Als waarden en visie tot leven komen dan resoneren ze in de relatie, dan roepen ze op tot nieuwe bekrachtiging. Er ontstaat een vitaal 'veld' waaruit iedereen kan putten. De professionals in de uitvoering staan er niet alleen voor, zij weten zich gesteund door hun leidinggevende, de beleid-sambtenaren, de wethouder en de backoffice. Dat is de bedding van waaruit zij hun werk kunnen doen en van waaruit zij alle energie kunnen richten op de cliënten in plaats van intern geharrewar, het camoufleren van fouten of oppoetsen van resultaten.

Tot slot rijst de vraag of ik als auteur en betrokkene wel kritisch genoeg geweest ben. Klinkt het allemaal wat al te rooskleurig? Het klopt, ik heb wat goed gaat op de voorgrond geplaatst en daarmee heb ik hetzelfde gedaan als ze in IJsselstein doen. Niet focussen op de

Niet focussen op de beperking, op wat niet werkt, maar oog hebben voor de kracht en potentie van deze manier van samenwerken.

beperking, op wat niet werkt, maar oog hebben voor de kracht en potentie van deze manier van samenwerken.

Natuurlijk zijn er processen die weerbarstig zijn en waarin vertrouwen, verbinding en samenspel niet zomaar tot stand komen.

Hier is een lange adem nodig, zoeken naar openingen en uitvinden wat werkt en niet werkt.

In deze weerbarstige situaties wordt de kans om samen een uitweg te vinden aanzienlijk vergroot als het vertrekpunt is het opbouwen van relaties waarin het menselijk gezicht tevoorschijn kan komen. De vraag hoe burgers zelf de zorg ervaren valt buiten het kader van dit artikel. Maar als ik iets aan heb willen tonen dan is het wel dat als visie en waarden er geleefd in zitten, ze in allerlei situaties en dus zeker ook met cliënten tot uitdrukking zullen komen. Daar heb ik op mijn beurt dan wel vertrouwen in...

Literatuur

Paassen van, Margret *Aandacht in interactie – de spanning tussen organiseren en laten ontstaan* Still Novi, 2014.