

A close-up portrait of Nico Dam, a middle-aged man with short brown hair, wearing glasses and a dark jacket over a light-colored checkered shirt. He is smiling slightly and looking directly at the camera. The background is plain white.

# Transformatie: hoe moeilijk kan het zijn?

*drs. N.J. (Nico) Dam, partner, Bureau HHM*

Sinds een half jaar leven we in een nieuwe wereld. Dat wil zeggen, de wettelijke verantwoordelijkheid voor de ondersteuning van kwetsbare mensen bij hun zelfredzaamheid en maatschappelijke participatie is verschoven. Sinds 1 januari 2015 hebben gemeenten een grotere taak in het sociale domein gekregen en ook de zorgverzekeraars krijgen meer en meer te maken met de hulpvragen van mensen die (langer) zelfstandig thuis wonen. Het Rijk beperkt zich tot de langdurige (intramurale) zorg. Redenen voor deze transitie van verantwoordelijkheden: de kosten groeien onbeheersbaar en lokale partijen kunnen mogelijk beter dan de landelijke overheid deze ontwikkelingen afremmen en

omkeren. Het grote alibi was dat de lokale partijen, veel beter dan de landelijke, in staat zijn te begrijpen wat kwetsbare mensen werkelijk nodig hebben en dat zij, opnieuw veel beter dan de landelijke overheid, in staat zijn dat wat nodig is bij de mensen thuis te organiseren. En dat is precies wat de kwetsbare mensen in ons land willen: ondersteuning en dienstverlening die past bij wat zij daadwerkelijk nodig hebben, op dit moment in hun leven en aansluitend bij hun eigen wensen en opvattingen. Dat vraagt om nieuwe en innovatieve vormen van ondersteuning. De transitie van taken en verantwoordelijkheden is daarmee de voorwaarde voor een transformatie van de dienstverlening!

Daarom is het tot dusver eigenlijk best wel teleurstellend dat er nog maar zo weinig tekenen van transformatie zijn te bespeuren. De evaluaties van de wijze waarop gemeenten de nieuwe taken hebben opgepakt, geven nog niet het vertrouwen dat de transformatie in volle breedte is opgepakt. Sterker nog, de signalen over de tienduizenden productcodes die zijn aangemeld, lijken zelfs te wijzen op een tegengestelde beweging. Nog meer bureaucratie, nog meer beheersing, nog minder vertrouwen en nog minder professionele autonomie. En veel aanbieders van zorg en ondersteuning ervaren momenteel nieuwe schotten in de financiering die er voorheen niet waren. Zijn die decentralisaties een verkeerde keuze?

Wat houdt de transformatie eigenlijk in? Wat is er allemaal nodig om de transformatie tot een succes te maken? Is dat nu echt zo ingewikkeld? In een groot aantal opdrachten voor gemeenten heb ik in de afgelopen periode ervaren dat de transformatie in de kern echt niet heel ingewikkeld is. De aanwijzingen daarvoor zijn ruim voorhanden. Misschien laat u zich, als lezer van dit magazine, inspireren door een paar eenvoudige uitgangspunten voor transformatie. Het naleven daarvan is overigens in de praktijk niet altijd zo gemakkelijk als het lijkt, maar wel degelijk de moeite van het verkennen waard!

Transformatie is te beschouwen als de werkelijke verandering in het proces van dienstverlening en ondersteuning. Om dit te realiseren, is het goed om eerst even stil te staan bij de kenmerken van het oude systeem. Toegang was de geprofessionaliseerde analyse van beperkingen geworden: een beoordeling of iemand voldoet aan de gestelde criteria. De dienstverlening was verregaand geprofessionaliseerd en geprotocolleerd en werd bekostigd als een 'product', uren maal tarief. Productieafspraken, tariefparameters, zorgregistraties, allemaal uitingen van de systeemwereld die rondom de ondersteuning is ontstaan en waar we eigenlijk vanaf willen.

### ***'Transformatie is te beschouwen als de werkelijke verandering in het proces van dienstverlening en ondersteuning.'***

De beleidsdocumenten van vrijwel alle gemeenten spreken de ambitie uit om bij de transformatie die systeemwereld af te schaffen en over te stappen naar de leefwereld van de cliënt. De ondersteuning is er dan veel meer op

gericht te 'zorgen dat' iets voor elkaar komt, in plaats van te 'zorgen voor' de kwetsbare mens. De transformatie is gelukt als uiteindelijk kwetsbare mensen ondersteuning krijgen die hen helpt hun eigen leven te leiden. Dat vraagt om een radicale koerswijziging ten opzichte van onze huidige systemen en stelsels. Met respect voor de enorme veranderkundige opdracht om organisaties, instituties en professionals van uiteenlopende aard mee te nemen in deze koerswijziging; dit is in de kern helemaal niet zo heel erg ingewikkeld. Een paar uitgangspunten voor de transformatie:

#### **1. Werkelijke interesse in de kwetsbare mens**

Misschien is wel de belangrijkste stap op weg naar transformatie dat we het leven van de burger werkelijk als uitgangspunt durven nemen en niet de ziekte of de beperking die dat verstoort. In plaats van te onderzoeken wat er mis is (claimbeoordeling, criteria toetsen, systeemdenken), de vraag stellen wat er voor nodig is om het leven te leiden zoals iemand dat graag wil. In Engeland, waar met de introductie van de *'care-act'* een sterk aan onze transformatie vergelijkbare ontwikkeling gaande is, vragen ze niet meer *'what is the matter with you?'* maar *'what matters to you?'*. Een prachtige nuancering waarachter een compleet ander paradigma schuil gaat.

Het hanteren van dit andere uitgangspunt lijkt tamelijk eenvoudig toepasbaar. Maar in de wereld waar we vandaan komen hebben we de professionals nooit getraind zo te werken. En ook de burger is sterk gewezen op de beschikbaarheid van voorzieningen, hetgeen de vraag daar naar in de hand heeft gewerkt. Toch vraagt de transformatie om dit radicaal andere uitgangspunt, zoals ook bij de nieuwe omschrijving van positieve, dynamische gezondheid waarbij eigen regie, veerkracht en zelfredzaamheid belangrijk zijn.<sup>1</sup> En kijk maar eens goed om u heen: alle mooie voorbeelden van vernieuwingen in de praktijk van de ondersteuning dragen dit kenmerk in zich!

Werken vanuit het leven van de kwetsbare mens en zoeken naar de mogelijkheden om de kracht daarvan te versterken, vraagt om een andere aanpak. Die gaat (veel) verder dan het introduceren van de Zelfredzaamheidsmatrix<sup>2</sup> in het keukentafelgesprek. Deze zoektocht naar de levenskracht<sup>3</sup> van de burger kan bovendien een besparing opleveren.

De gemeente Ermelo is hierin succesvol en heeft mogelijkheid gezien om bijna een miljoen euro te besparen zonder groeiende ontevredenheid, gewoon door burgers te betrekken, te luisteren en tijd te gunnen om te groeien naar de nieuwe situatie<sup>4</sup>.

## 2. Buiten de lijntjes kleuren

Als het eerste uitgangspunt wordt gehanteerd, is het natuurlijk nodig dat de voor de individuele burger noodzakelijk geachte ondersteuning ook daadwerkelijk beschikbaar is. De vraag is of je alle denkbare vormen van ondersteuning vooraf kunt beschrijven en verankeren in contracten. Ik denk dat we die ambitie moeten durven loslaten. Als echt wordt gekeken wat iemand nodig heeft om het leven te leiden dat hij/zij wil, moet het ook mogelijk zijn datgene daadwerkelijk te bieden. Dat vraagt om creativiteit, ruimte en verantwoordelijkheid bij het bieden van die ondersteuning; misschien wel verplicht buiten de lijntjes kleuren! Een prachtig Engels voorbeeld is het uit Australië afkomstige 'Local Area Coordination'<sup>5</sup>, waarbij buurtwerkers ruimte krijgen om alles te doen wat nodig is om kwetsbare mensen te helpen hun leven op orde te krijgen. Geen gecontracteerde zorg, maar gecontracteerde creatievelingen die de buurt waarin ze werken door en door kennen en daardoor de zelfredzaamheid van de gemeenschap rond kwetsbare mensen kunnen versterken.

## 3. Passie boven protocollen!

Misschien is de dagbesteding wel het beste voorbeeld van onze doorgeschoten systeemaanpak in de zorg. Door en door geprotocolleerd en geprofessionaliseerd en helemaal in de zorg getrokken; cliënten worden uit hun omgeving gehaald en naar de locatie gebracht waar de best passende groep is te vinden. Waar is de ruimte om antwoord te geven op de vraag wat de mensen werkelijk beweegt? Waarom moet alles met een doel, kan plezier niet ook een uitgangspunt zijn voor dagbesteding? Uitgaan van de passie van mensen en die belangrijker achten dan de protocollen; een belangrijk uitgangspunt voor werkelijke transformatie. In Engeland zijn in veel plaatsen 'community catalysts' actief. Dat zijn medewerkers die zoeken naar op maat gesneden mogelijkheden voor het volgen van je passie; ongeacht je beperking. Dat kan leiden tot prachtige resultaten, waarmee we in Nederland de link met de participatiewet kunnen

leggen. Erg inspirerend is het verhaal van een verstandelijk beperkt meisje dat, gestart vanuit haar passie om smoothies te maken, inmiddels samen met een aantal anderen met een smoothie bike een eigen inkomen verdient!<sup>6</sup>

## 4. Lef en leiderschap

Mooie uitgangspunten. Schitterende beleidstaal. Wil iedereen, is niemand tegen. Maar hoe kunnen we dit invoeren in onze dagelijkse praktijk? Natuurlijk zit hier de echte uitdaging. Zeg niet dat het niet mogelijk is, want er zijn inmiddels genoeg goede voorbeelden. Er is alleen nog geen massa; het vliegwiel van de transformatie moet nog meer in beweging komen. Er is lef nodig om veranderingen in te zetten op basis van passie en geloof in de uitkomsten. Er is lef nodig om de controllers te overtuigen dat de oude rekenmethoden om uitgaven te beheersen niet meer passen bij de nieuwe uitgangspunten. Er is lef nodig om buiten de lijntjes te kleuren, terwijl je niet zeker weet of de uitkomst je bevalt. Dit lef vraagt om leiderschap. We mogen (of misschien wel: moeten) van de bestuurders van nu verwachten dat zij dit lef tonen en de consequenties van de beleidskeuzes vertalen naar een dagelijkse operatie die op andere grondslagen is gestoeld. De transformatie vraagt dat bestuurders en managers van gemeenten en organisaties voor zorg en welzijn het leiderschap tonen dat nodig is om een werkelijke verandering te realiseren. Zij moeten het lef hebben om oude patronen en bestaande regels los te laten. Daarbij is het geloof in de uitgangspunten en het vertrouwen in de uitkomsten belangrijker dan het bewijs van nut en noodzaak dat daarvoor geleverd kan worden. Dit wordt ook wel meestribbelen genoemd.

## Tot slot

De wetten zijn klaar, de intenties zijn helder, nu de praktijk van de ondersteuning nog. Voor hen die het lef hebben en het leiderschap tonen om volgens nieuwe uitgangspunten te werken en organiseren, is de transformatie een boeiend proces met vele mooie uitkomsten. Voor degene die meer moeite hebben om de vernieuwing op gang te brengen, dreigt de regelreflex waarbij de bezuinigingen vooral in de toegang van dienstverlening en het beschikbare tarief tot uiting komen. Kies maar wat u wilt. Echt heel moeilijk hoeft de transformatie dan ook niet te zijn!