

STRATEGISCHE HERIJKING

GEHANDICAPTENORGANISATIE DAELZICHT

# Brug bouwen tussen droom en werkelijkheid

*Daelzicht heeft zichzelf opnieuw uitgevonden.*  
Een onconventioneel proces bereidde de  
gehandicaptenorganisatie voor op de  
aanstormende nieuwe werkelijkheid.

tekst Jan Valkenborgh, Jenny Buijks en Ed Maagdelijn beeld iStock

**S**TEL JE VOOR, JE BENT MANAGER bij een grote organisatie voor gehandicaptenzorg. Van alle kanten verduisteren donkere wolken je perspectief. Aangekondigde stelselhervormingen en transitie brengen veel onzekerheid. Dan word je uitgenodigd alle onzekerheid te laten voor wat het is en te zoeken naar hoe je écht zou willen organiseren. Om die ideeën vervolgens te laten torpederen door mensen die zich baseren op financiële plaatjes, regelgeving, protocollen, wettelijke vereisten en hindernissen op de weg van droom naar werkelijkheid. Is dat inspirerend?

Ja, en hoe. Voor gehandicaptenorganisatie Daelzicht was het een succesvolle manier om zichzelf opnieuw uit te vinden. Een onconventioneel proces bereidde de organisatie voor op de aanstormende nieuwe werkelijkheid. Cliëntenraad, OR, bestuur, management en staf bouwden samen aan de brug terwijl ze eroverheen liepen; daar kwam het op neer.

#### Veranderende context

In 2013 tekenden zich de contouren af van de majeure hervormingen in de langdurige zorg. Begin 2013 wilden wij, de tweehoofdige raad van bestuur van Daelzicht, de nieuwe strategische koers

Daelzicht is een grote organisatie voor gehandicaptenzorg met een historie die teruggaat tot 1909 en locaties verspreid over heel Midden- en Noord-Limburg. Cliënten kunnen er terecht voor wonen, zorgverlening en ondersteuning in het dagelijks leven.



vaststellen. Dat werd een ingrijpend, diepgaand en dynamisch proces dat niet volgens geijkte procedures en paden kon verlopen. Daarvoor veranderde de context te snel en te ingrijpend.

Een van de bureaus die waren uitgenodigd om ons te helpen met de strategiebepaling was Zorgvuldig Advies. Dit bureau stelde vast niet te kunnen voor-



spellen hoe de veranderingen in het zorglandschap zouden uitpakken. De zorgorganisatie zal zelf een nieuwe betekenis moeten geven aan de veranderende context, aldus Zorgvuldig Advies. We besloten met hen in zee te gaan. De transities en hervormingen in de zorg betekenen dat heel veel bestaande paradigma's op de schop gaan. Als je daarvan

overtuigd bent, voelt het niet goed om met een strak gedefinieerd format of stappenplan te gaan werken. Er was een stip op de horizon gezet: in 2015 staat er een slagvaardige organisatie die is toegerust voor en ingericht op de nieuwe realiteit. Eén ding was duidelijk: die nieuwe werkelijkheid vraagt om een andere manier van organiseren. Onder-

nemend managen, openstaan voor nieuwe kansen, ruimte geven aan vakmanschap in werk en opleiding, regie over de eigen loopbaan. Samenwerking met anderen buiten de eigen organisatie op basis van een permanent omgevingsbewustzijn. Van zorg en begeleiding verlenen ('zorgen voor') naar creatief en ondernemend inspelen op de mogelijk- >

> heden van cliënten ('zorgen dat'). De eigen sociale steunsystemen rondom de cliënt inschakelen en ten volle benutten. De uitgangspunten waren inspirerend en richtinggevend. Maar hoe breng je ze in praktijk? Het spannende aan het hele proces was dat we onder leiding van het adviesbureau uitgingen van de kennis van mensen die bij Daelzicht werken. 'Eerst kijken wat er al is.' Het werd uiteindelijk een kwestie van ordenen en anders benutten.

### Onbegrensde mogelijkheden

Kleine teams gingen min of meer onafhankelijk van elkaar aan de slag met de kernvraag: wat moet er liggen op 1 januari 2015 en welke keuzes gaan we maken? De managers werden in twee kampen verdeeld: een met de AWBZ en een met de Wmo als vertrekpunt. Hun werd gevraagd te denken in termen van onbegrensde mogelijkheden. Wat zou de ideale uitkomst zijn? Wat en wie zouden nodig zijn om daarnaartoe te werken?

We hadden veel ideeën nodig, hoe meer hoe liever. Waardecreeatie, efficiencyverbetering en innovatie werden dominante thema's. Er ontstond één taal en gemeenschappelijke grond om afwegingen te maken.

Duidelijk werd dat de focus op drie markten moest liggen, ieder met zijn eigen dynamiek: 1. Bemiddeling van Wmo-ondersteuning in de vorm van arrangementen waaruit cliënten kunnen kiezen. Die arrangementen bestaan ook uit aanbod van concurrenten van Daelzicht. 2. Eigen aanbod van Wmo-ondersteuning en kind- en jeugdzorg. 3. Aanbod van zorg in de kern-AWBZ. Een ander uitgangspunt was de centrale positie van de cliënt. Als je de cliënt écht vooropstelt, moet je deze voor ogen houden bij alle keuzes die je maakt. Niet de omgevingsfactoren of continuïteit van de organisatie zijn leidend, maar de continuïteit van dienstverlening aan de cliënten. Dit resulteerde in de oprichting van de bv 'OZO doe ik mee'.

Over het besluit om iets nieuws op het gebied van Wmo op te zetten is lang gedubd. Is het verstandig zo iets te willen

Het OZO concept biedt een groot deel van de mensen van wie de ondersteuning is overgeheveld van de AWBZ naar de Wmo een betaalbare mogelijkheid om deel te nemen aan arrangementen op het gebied van werken, leren en beleven. OZO sluit aan op bestaande collectieve arrangementen van buurtcentra, verenigingen en zorgaanbieders waardoor de keuzemogelijkheid groot is.

als de organisatie al honderd jaar helemaal is ingericht op de markt van AWBZ? De stem van de cliëntvertegenwoordigers heeft de doorslag gegeven. Zij gaven aan zich in de steek gelaten te voelen als de organisatie zou besluiten zich alleen op AWBZ-zorg te concentreren. We hebben onze cliënten beloofd hen in alle facetten van hun leven te ondersteunen. We kunnen ze niet zomaar in de steek laten omdat de geldstromen nu anders komen te liggen. Vervolgens bleef nog de vraag over: hoe organiseer ik het?

### Genadeloze sherpa's

De gegenereerde inzichten werden in scenario's uitgewerkt die werden doorgeleefd en aangepast tijdens een intensieve week 'op de hei'. Daar legden de zogenoemde sherpa's de discrepantie tussen 'droom' en realiteit genadeloos op tafel. Zo belemmert het financiële perspectief in de langdurige zorg het denken in onbegrensde mogelijkheden. Sherpa was de geuzennaam voor de stafmedewerkers die in deze fase in the lead kwamen. Zij hielden voorstellen tegen het licht met financiële kaders, regelgeving en kwaliteitscriteria als maatstaf. De dood in de pot voor de hemelbestormende ideeën, zou je denken. Maar het tegendeel bleek het geval: de sherpa's vormden geen hindernis maar gaven juist een creatieve impuls. Ja maar ... werd ja en ... Zo werden ideeën om totaal nieuwe doelgroepen om te bereiken omgebogen naar ideeën om totaal nieuwe proposities te ontwikkelen voor bestaande doelgroepen. Je hebt de systeemwereld nodig om samen in een betekenisvolle dialoog de werkelijkheid opnieuw te definiëren. Er is een onder-

linge afhankelijkheid. We hebben in de zorg lang gedacht dat we de systeemwereld klakkeloos konden overnemen in de echte wereld. De werkelijkheid laat zich echter niet in een format stoppen. Die gaat dat omzeilen, misbruiken; zo ontstaat een schijnwerkelijkheid. Tijdens de sessies op de hei verdedigden mensen hun ideeën terwijl anderen erop mochten schieten. Voor ons bestuurders kwam daarbij een belangrijk 'moment van de waarheid'. Wij leven in een managerswereld die uitgaat van groei. Nu zagen we in dat we ons moeten voorbereiden op krimp: het bestaande managementparadigma schudde op zijn grondvesten.

### Partnership, ownership en leadership

Het proces heeft meer opgeleverd dan alleen de strategische visie. Drie kernbegrippen van onze organisatie - partnership, ownership en leadership - hebben inhoud gekregen. Iedereen wist zich partner, eigenaar en leider tegelijk vanuit het besef dat we de staf in de regelwereld en de managers in de leefwereld nodig hebben. Die werelden moeten elkaar bestuiven en dan kom je uit op wat je 'de kunst van het organiseren' zou kunnen noemen. Doorvertaald naar Daelzicht betekent het dat je de leefwereld van de cliënten en de systeemwereld van onze organisatie aan elkaar klinkt. Ook daar ontstaat partnerschap, eigenaarschap en leiderschap, zowel bij ouders en cliënten als bij medewerkers. Dan maken ze samen het verschil.

De snelheid waarmee de veranderingen zich voordoen neemt almaar toe. Door ons omdenken organiseren we flexibiliteit in de organisatie. Een prettig idee nu je weet dat er nog heel wat meer veranderingen aan zitten te komen. ■

## Het bestaande managementparadigma *schudde op zijn grondvesten*

Jan Valkenborgh en Jenny Buijks,  
bestuurders Daelzicht en Ed Maagdlijn,  
partner ZorgVuldig Advies