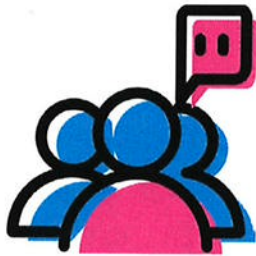




Klaas Smilde

‘Zorgondernemers moeten de koers uitzetten en elkaar de hand reiken’



Een buitenstaander in de zorg is hij inmiddels al lang niet meer. Maar ooit begon Klaas Smilde, Bestuurder van Respect Wonen Zorg Welzijn, met een frisse blik van buiten de sector. En dat levert soms onverwachte perspectieven op. Met een bedrijfseconomische achtergrond en ervaring in de profitsector verkondigt hij nu juist dat denken in termen van marktwerking, financieringsstromen en verdienmodellen ons belemmeren om werkelijke waarde in de zorg te creëren. Een gesprek met Klaas, die in vele opzichten op één lijn zit met Lijn1.

“Ik vind dat we een ander gesprek moeten voeren binnen de ouderenzorg. En dat gesprek moet ertoe leiden dat we weer teruggaan naar de bedoeling van de ouderenzorg. Want van die bedoeling zijn we ver weggedreven.”

Een interessante stelling. Waarom vind je dat?

“Laten we daarvoor teruggaan naar het begin. Ik kwam in 2004 voor het eerst in aanraking met de ouderenzorg, na jaren van werken in het bedrijfsleven. In die periode was de ouderenzorg volop in transitie, met onder meer een stelselherziening. En als gevolg daarvan werden nieuwe begrippen geïntroduceerd, die daarvoor alleen in de profitsector werden gebruikt. Zoals het begrip marktwerking. En dat heeft grote consequenties gehad. Want zorgbestuurders noemden zichzelf ineens zorgondernemers. Ondernemers die het eigenbelang van de organisatie voorop gingen stellen. En dat leidde vervolgens tot het formuleren van groeidoelstellingen. Die tijd werd namelijk ook gekenmerkt door fusies en/of overnames binnen de ouderenzorg, vanuit het principe ‘Big is Beautiful’. En in mijn ogen ligt hier de oorsprong van waar we nu staan met de ouderenzorg. Nu hebben we de mogelijkheid om dat tij te keren, omdat de uitdagingen rondom de ouderenzorg zo groot zijn dat er nu ruimte is voor een andere koers. Iedereen weet ondertussen wel dat het aantal kwetsbare ouderen de komende 20 jaar zal verdubbelen en de krapte op de arbeidsmarkt niet zal verminderen. Tijd dus om het roer om te gooien.”

Maar hoe dan? Je hebt het over terug naar de bedoeling.

“Na een aantal jaren werken binnen de ouderenzorg ben ik weer teruggegaan naar het bedrijfsleven. Maar daar vond ik niet meer wat ik wel vond in de ouderenzorg. En dat was de bedoeling: de zogenaamde ‘why’.

Want hoe je het wendt of keert, binnen het bedrijfsleven gaat het toch ook om verdienmodellen en aandeelhouderswaarde. Dat is trouwens ook zo'n raar begrip dat met de introductie van marktwerking zijn intrede deed: 'verdienmodel'. Nog steeds krijg ik geregeld uitnodigingen voor congressen waar het gaat over 'De verdienmodellen in de zorg'. Maar met teruggaan naar de bedoeling, dan heb ik het erover dat we terug moeten naar waar we voor zijn. Wij zijn er om een kwetsbare groep in onze samenleving kwaliteit van leven te bieden. Door te zoeken naar mogelijkheden; wat nog wel kan en hoe je regie kunt houden over je eigen leven, ook als je kwetsbaar bent. En dat vanuit de gedachte dat de kwetsbare oudere echt centraal staat. En om dat te realiseren zullen we moeten omdenken."

Dat is mooi gezegd maar wat moet daarvoor concreet gebeuren?

Om terug te keren naar de bedoeling, moet er een aantal veranderingen plaatsvinden. Allereerst moeten zorgorganisaties de handen ineen slaan. Ik ben van mening dat als we zorgorganisaties beschouwen als concurrenten van elkaar, we onszelf belemmeren in 'terug naar de bedoeling'. Alleen door samen te werken kunnen we de verandering bereiken. En daarvoor moeten we het beste voor elkaar willen betekenen. Maar daar is wel lef voor nodig. We moeten elkaar willen vertrouwen. Hieraan direct gekoppeld is dat we de ouderenzorg niet langer moeten zien als een 'markt'. Want laat ik daar duidelijk in zijn: de ouderenzorg is geen markt van vragers en aanbieders. De ouderenzorg heeft een heel belangrijke maatschappelijke functie. Geen enkele kwetsbare oudere kiest bewust voor welke vorm van zorg dan ook. Ouderenzorg is geen vrijwillige keuze, maar een noodzaak. En dat betekent dus dat er geen sprake kan zijn van een markt. Natuurlijk moet er keuzevrijheid zijn, maar niet vanuit concurrentie.

Wij als zorgaanbieders moeten samen zorgen dat een kwetsbare oudere kan kiezen. Ook dat vereist dus samenwerking, maar zonder te worden belemmerd in onze onderlinge afspraken om die keuzevrijheid te blijven bieden. Dit vraagt om een andere opstelling van bijvoorbeeld de ACM. De ACM zou eigenlijk juist samenwerking moeten bevorderen om de keuzevrijheid in stand te kunnen houden. En het vraagt ook om samenwerking tussen de instanties die nu de financieringsstromen regelen, oftewel samenwerking tussen overheid, gemeenten en zorgverzekeraars. Ik wil niet zeggen dat versnipperde financieringsstromen de oorzaak van de huidige situatie zijn, maar het belemmert wel de oplossing."

En hoe zie je dat dan voor je?

"Zoals ik al zei, moeten er allianties van samenwerking komen. En dat over de verschillende zorgdomeinen heen. Dus ouderenzorgorganisaties samen met huis-artsen, welzijnsorganisaties, ziekenhuizen en ook woningbouwcorporaties. Bij voorkeur vanuit de wijk georganiseerd, want dan kun je weer echt dicht bij de kwetsbare oudere komen. Maar dat is niet het enige. Als maatschappij spelen we allemaal een belangrijke rol in het oplossen van de uitdaging, dus dat vraagt ook een andere houding van ons als burgers. Het is tijd dat we weer een gemeenschap gaan vormen. En volgens mij bereik je dat het snelst vanuit de wijkgedachte. In de wijk kennen we elkaar immers nog en is het veel makkelijker om naar elkaar om te kijken. Want om heel eerlijk te zijn vind ik het best raar dat bijvoorbeeld de problematiek rondom eenzaamheid wordt neergelegd bij de overheid of gemeente.

Iedereen kan hieraan bijdragen, bijvoorbeeld door alleen een keer bij je buurman of buurvrouw op bezoek te gaan. Dat lost heus niet meteen het gehele probleem op, maar het is wel een begin.

En zorgorganisaties, welzijnsorganisaties en de gemeente kunnen daarbij ondersteunen en faciliteren, zodat mensen elkaar bijvoorbeeld kunnen ontmoeten.”

Welke concrete acties onderneem je momenteel om richting die visie te bewegen?

“De uitdagingen zijn te groot om het roer drastisch om te kunnen gooien. Het is eerder een kwestie van langzaam die kant op bewegen, in kleine stapjes. De uitdagingen van de zorg zijn immers geworteld in de gehele samenleving: in tijden van individualisme hebben we veel menselijke zorgtaken uitbesteed aan een derde partij. En zodra je taken weggeeft, verlies je daar ook de controle over.

Maar er zijn zeker concrete stappen mogelijk. Zo ben ik bezig om op diverse fronten het gesprek hierover te stimuleren, zoals bijvoorbeeld binnen de Vereniging Zorgscala; de branchevereniging voor zorgorganisaties in Den Haag. Binnen de vereniging zijn we stap voor stap voorzichtig met elkaar aan het verkennen hoe we de samenwerking meer gestalte kunnen geven. Door met elkaar te bespreken: wat is onze bijdrage? Welke maatschappelijke kosten maken we en hoe kunnen we de samenleving betrekken als deel van de oplossing? Ik vind vooral dat we als zorgorganisaties zelf het initiatief moeten nemen om die beweging op gang te brengen. Dat begint langzaam, met informeren, inspireren, daarna beïnvloeden en vervolgens, als de tijd er rijp voor is, impact maken.”

Wordt deze visie breed gedeeld door andere partijen? Of stuit je al snel op een diversiteit aan standpunten en belangen?

“Met de strekking is iedereen het wel eens. Maar wat nu vooral nodig is, zijn mensen die op deze visie durven door te pakken. Die zich heel nadrukkelijk niet laten afleiden door de problemen en hectiek van alledag, maar consequent de nieuwe route blijven uitstippelen.

Daarbij is het vooral belangrijk dat andere organisaties aan die beweging worden verbonden. En die samenwerking begint met een gesprek over de belemmeringen. Wat weerhoudt ons van meer samenwerking? De grootste angst daarbij is altijd: wat betekent die verandering voor mijn organisatie? Daarop worden bestuurders uiteindelijk immers afgerekend. De eerste prioriteit is dus: creëer een veilig speelveld voor alle betrokken partijen. Om de angst weg te nemen dat een nieuwe aanpak wellicht slecht uitpakt voor de bestuurder, zijn organisatie of zijn medewerkers. En dat veilige speelveld moet zo uitnodigend mogelijk zijn. Kom erbij, er is plek voor iedereen, zolang je maar wil meegaan in de beweging.”

“Kom erbij, er is plek voor iedereen, zolang je maar wil meegaan in de beweging.”

Wat bedoel je precies met een veilig speelveld creëren?

“Het belangrijkste voor een veilig speelveld: maak het klein. Ga niet veranderen op het niveau van heel Nederland; dat is niet te behappen. Een groot probleem pak je aan door het in talloze piepkleine stukjes te hakken. Dat is dus het wijkniveau, waar nog verbinding bestaat of tenminste nog te creëren is. Om Respect als voorbeeld te nemen: ons voornaamste werkgebied is Scheveningen. En dus gaan we met andere aanbieders van zorg en ondersteuning in dat gebied het gesprek aan: waarin kunnen we elkaar vinden en elkaar helpen? En dat dan vanuit de insteek dat we geen concurrenten zijn, maar partners. Door samen op te trekken kunnen we oplossingen bedenken en realiseren.”

Stel dat een professional in de ouderenzorg dit leest en ook in actie wil komen. Wat is dan de eerste stap? Het vergt immers de nodige moed om van de zijlijn af te komen en plots tegen het systeem in te werken.

“Je hoeft ook niet tegen het systeem in te werken, maar enkel te kijken waar je een klein beetje kunt bijsturen. Ik geloof niet dat de oplossing zit in een revolutie. Als je twintig jaar de toekomst in kijkt, zie je dat de zorgsector voor een enorme opgave staat. Maar als je bedenkt dat we ook twintig jaar de tijd hebben en met velen zijn, kun je het terugbrengen: wat betekent dit voor jou specifiek per jaar? Dan wordt het best behapbaar. Momenteel zijn er bovendien al talloze losse initiatieven voor andere zorg. Die moeten we volop in de spotlights zetten. Zodat mensen zich hierbij kunnen aansluiten om een sneeuwbaaleffect te creëren. Steek de hand uit en zeg: kom erbij, help ons mee. Want we zijn goed bezig en als jij bij ons aansluit, kunnen we het nog groter maken. Aansluiting betekent dat de een naar de ander toe zegt: wat kan ik betekenen voor jou? Welke steun kan ik jou bieden? Het klinkt paradoxaal, maar de bouw van een gemeenschap begint bij jezelf, met de vraag: wat kan ik bijdragen en waaraan precies?”

Ik wilde net vragen wat jij kan bijdragen, maar dat is dus de verkeerde instelling. In dat geval: wat is jouw antwoord als jij vraagt: wat kan ik bijdragen?

“Ik probeer op diverse manieren een bijdrage te leveren. Dat begint met inspireren en motiveren. De visie uitdragen en het belang daarvan duidelijk maken. Ook door naar buiten te treden en actief te zoeken naar mogelijkheden om elkaar te helpen en verstevigen. Daarbij moeten we niemand buitensluiten of bekritisieren, maar juist elkaar bijstaan in de zoektocht naar nieuwe rollen. Er is ook niet één duidelijke route naar betere zorg.

Die moeten we nog zoeken en daar zullen dus zaken fout bij gaan. Des te belangrijker dat we elkaar bij de hand blijven houden. Want dat heb ik inmiddels ook ervaren: op sommige momenten gaat werken aan vernieuwing gepaard met het overwinnen van weerstand.

En dan heb je steun van anderen nodig om de volgende hobbel te overwinnen. En daarnaast proberen we binnen Respect echt de samenwerking met andere organisaties aan te gaan. Zo heb ik bijvoorbeeld een zeer goede relatie met Lijn1. Maar het is soms moeilijk om andere organisaties te laten inzien dat het oude vertrouwde niet tot de oplossing leidt.”

Hoe hou je het vol om ondanks die weerstand toch door te gaan?

“Voor een groot deel is dat intrinsieke motivatie: de oprechte wens om iets van waarde te creëren voor de samenleving. Voor mij komt dat neer op de vraag: in wat voor samenleving wil ik leven? Wil ik dat ouderen en zwakkeren om mij heen aan hun lot worden overgelaten? Zo niet, dan moet ik daar iets aan doen. Maar ik beken dat ik diep in mijn hart ook gedreven word door een stukje eigenbelang. Op een dag word ik immers zelf afhankelijk van ouderenzorg, dus dan vind ik het wel fijn als dat goed geregeld is. Er is ook niets mis met eigenbelang. Als je geen waarde voor jezelf ziet in je acties, voelt het allemaal als zelfopoffering. Dan ga je het nooit twintig jaar volhouden.”



Lijn1 werkt samen met Respect Wonen-Zorg-Welzijn, collega-VT instellingen, de Zorgcoöperatie Noordelijk Scheveningen en bewoners aan visie, ambities en actie rondom de vraag: hoe willen wij Gezond Samen Leven op Scheveningen Noord? Samen zoeken wij naar manieren om, ieder vanuit eigen rol en expertise, een waardevolle bijdrage te leveren aan de totstandkoming van een vitale gemeenschap, waarin ook aandacht is voor de zorg (en ondersteuning aan) kwetsbare inwoners.