



Interview met Wim Muilenburg Bestuurder De Driestroom

“IK WIL OOK ZO’N DROOM”

Ik heb Wim Muilenburg in de afgelopen maanden diverse keren presentaties zien geven voor uiteenlopende gezelschappen. Steeds getuigt hij daarbij van nieuwe ideeën, non conformistisch denken en daarbij passend handelen. Maar bovenal neemt hij geen blad voor de mond over wat hij ziet veranderen in de wereld van de zorg en wat dat betekent voor mensen die daarin werken. Ik wilde van Wim graag weten hoe hij het in zijn eigen organisatie voor elkaar krijgt om vernieuwend te werken en hoe hij de toekomst ziet.

Wim gaat eerst in op zijn organisatie De Driestroom en hoe daarin gewerkt wordt.

Toen ik 5 jaar geleden als bestuurder aantrad, nam ik een organisatie over die was ingericht op eigen initiatief van teams en organisatie onderdelen. Mijn voorganger was totaal niet gericht op centrale regie, P&C-cyclus of informatie management. Hij was de man die op een zeepkist ging staan en vanuit passie voor de zorg praatte en er ook van uitging dat je medewerkers mee kreeg door van die passie uit te gaan. De Driestroom medewerker is opgegroeid met autonoom handelen vanuit het perspectief van de zorg. Eigenlijk is het een eilandrijk waarbij er verschillen zijn tussen locaties en dat ook volledig geaccepteerd is.

Verder is de organisatie altijd al gewend geweest te werken in de wijk en in te spelen op de omstandigheden daar. Het aanpassingsvermogen in de organisatie is daardoor groot.

Dat klinkt als een ideale uitgangssituatie, toch lijkt jij mij niet de persoon die alleen ‘op de tent wil passen’.

Nee, dat klopt. Maar gelukkig waren we er in 2010/2011 wel aan toe om een nieuwe strategie voor de organisatie te bepalen. Dat was in de kabinet loze periode waarin groepen ambtenaren aan het werk werden gezet om voorstellen te doen hoe bezuinigd kon worden. In alle scenario’s die werden ontwikkeld zouden de financiën van de zorg fors terug lopen. Daar moesten wij op inspelen. Een verkleiningscenario was niet aantrekkelijk, aangezien binnen de organisatie vooral mensen werkten met meer dan 20 jaar ervaring dus grootschalig afscheid nemen veel geld zou kosten.

Daarom hebben we gekozen voor een verbreding van de dienstverlening. Ik zag een beweging waarin de zorg minder zou worden, maar de vraag naar welzijn, werk en re-integratie groter. Ook voorzag ik dat wanneer het 2e lijns welzijnswerk minder zou worden, vanzelfsprekend de vraag naar het 1ste lijns welzijnswerk, - het wijkgericht, maatschappelijk werk - zou toenemen. Daar lag dus een geweldig marktpotentieel.

En iedereen in de organisatie ging probleemloos mee in die verandering?

Men was het eens met de strategie. Toch bleek later dat sommigen het echt geïnterneerd hadden, maar dat anderen het rationeel wel begrepen hadden en er achter stonden, maar emotioneel niet aan konden. Het vraagt namelijk echt een verschuiving in handelen van zorg naar welzijn in de zin van stimuleren van mensen. Dat is een andere benadering van cliënten. Ik zie ook nu nog bij studenten aan de Hogeschool Arnhem Nijmegen bijvoorbeeld dat zij kiezen voor het welzijnsvak vanuit een behoefte om zorg te verlenen. Maar dat beroep verandert.

Daarnaast is er voor gekozen een deel van de nieuwe organisatie 'buiten te zetten', in franchisevorm. Dat was onder mijn voorganger al in gang gezet door vijf gezinshuizen in een aparte BV onder te brengen. Dit is in de loop van de tijd uitgegroeid tot een ondernemersgroep. In de oorspronkelijke stichting ontstond hierover in eerste instantie een golf van verontwaardiging, met name van de specialisten. Hoe kun je specialistische zorg over laten aan een franchise concept? Er was echt een brede verontwaardiging in de organisatie die een aantal jaren heeft geduurd. Maar juist omdat de nieuwe gezinshuizen buiten de organisatie waren geplaatst konden die eigen keuzes maken en hadden die niet echt last van de verontwaardiging in de stichting. Toen vanuit de buitenwereld, inspectie, certificeringsinstituut lovende woorden kwamen over de gezinshuizen, ontstond er een gevoel van trots en daarmee acceptatie in de organisatie.

Dus blijktbaar is ook voor Driestroom medewerkers veranderen niet zo eenvoudig?

Iedereen gaat verschillende fasen door bij verandering. De een wat sneller dan de ander. Maar eigenlijk is het voor Driestroom medewerkers heel normaal om eigen afspraken te maken en eigen keuzes te maken. Neem bijvoorbeeld het team in Bommel dat geheel op eigen gelegenheid voorzag dat de nieuwe financieringsstromen wel eens een forse terugloop in klanten zou kunnen betekenen. Het team is zelf aan de slag gegaan in hun eigen lokaal netwerk om te zien wat ze voor de Bommelse gemeenschap kunnen betekenen. Daar zijn 9 projecten uitgekomen. Ik werd uitgenodigd voor een gesprek waarin de plannen aan me werden 'meegedeeld'. Ik vind dat prima. Daar kwam de toevalligheid bij dat de burgemeester van Bommel graag een DROOM (vergaderlocatie in Elst) wilde realiseren. Die plannen hebben we toen kunnen combineren en zo is het uitgevoerd.

Zie je bij andere organisaties ook deze veranderbereidheid?

De laatste jaren is in het hele maatschappelijk middenveld veel op Governance gestuurd. Dit heeft de verandervaardigheid en -bereidheid van organisaties niet gestimuleerd. Ook nu zie ik dat bij benoeming van nieuwe bestuursleden erg risicool wordt gekozen.

Daar komt bij dat als je iets nieuws wilt ontwikkelen – en de overheid vraagt om experimenten - je daarvoor moet durven investeren. Dat doet b.v. een Philips ook. Je moet dus ook een greep in je vermogen durven doen, maar ik zie dat de gemiddelde Raad van Toezicht met de hand op de knip zit.

In samenwerkingsverbanden zie je ook het gebrek aan veranderpotentieel. Er wordt veel gesproken over samenwerken, maar in praktijk gaat het vooral om ervoor te zorgen dat je je eigen business veilig stelt. Overigens is de vraag of samenwerken wel redelijk is. Uiteindelijk is het een concurrentie waarin je met elkaar zit. Voor dit soort – door Governance gedreven - instellingen is veranderen ook echt moeilijk. Het gat tussen wat je zou willen bereiken en wat je bent is simpelweg te groot om te overbruggen. Als je iets nieuws wilt ontwikkelen is het verstandig dat buiten je organisatie te plaatsen, zodat er eigenstandige keuzes gemaakt kunnen worden.

Hoe zie jij de toekomst in de zorg zich ontwikkelen?

Op mijn vraag of Wim in zijn algemeenheid positief of negatief is over de toekomst van de zorg, denkt hij erg lang na. Uiteindelijk geeft hij aan dat hij verwacht dat de drive voor de verandering uiteindelijk toch uit de gemeentepolitiek zal komen. Hij ziet nu al in 100.000+ gemeenten vooruitstrevende wethouders. Over een aantal jaren ontstaat er werkelijk dialoog met de gemeenteraad om de conventies te doorbreken en zullen er andere vormen van zorg geëist worden.

Ik voorzie dat gemeenten nog zo'n 2 jaar investeren in de oude manier van werken, de oude organisaties en de oude systemen. Dan komt er een golf van nieuwe initiatieven. Realiseer je dat nu al 6% van de zorg geleverd wordt door particulieren. De intramurale instellingen zullen zich terug gaan trekken op hun corebusiness. Dat geeft een geweldig marktpotentieel in het tussengebied. Dat gaat de oude instituten verdringen.