

**Heidi de Bruijn**

*voorzitter raad van bestuur Carintreggeland*

# BESTUURDERS- VERANTWOORDELIJKHEID IN EEN VERANDERENDE SAMENLEVING

Er is iets wezenlijks aan het verschuiven in de zorg. Niet alleen in de rekensommen rond personeelstekorten en budgetten, maar in de fundamentele vraag; waaróm leveren we zorg? Wat verstaan we onder een 'goed leven' in een samenleving met steeds meer ouderen, druk op professionals en groeiende verwachtingen? In veel opinies over de toekomst van de zorg domineren thema's als schaarste, betaalbaarheid, technologie en regionale samenwerking. Dat is essentieel, maar wat vaak ontbreekt is de beweging naar wat er werkelijk toe doet in het leven van mensen. Juist die kern moeten bestuurders vandaag durven benoemen.

## **S** tap 1: erkennen wat er gebeurt

In gesprekken met collega's, teams en ouderen zelf hoor ik iets dat mij als bestuurder raakt.

Steeds meer ouderen hebben het gevoel dat zij er niet meer toe doen, dat zij geen betekenis hebben, dat zij niet meer bijdragen. Onder die schijnbaar technische thema's van zorgvraag en capaciteit schuilt een veel fundamentele vraagstuk. Als een groot deel van onze samenleving ouder wordt en tegelijkertijd het gevoel krijgt overbodig te zijn, dan confronteert dat ons allen met dezelfde vraag; wat is 'van betekenis zijn' eigenlijk? Dat is geen intern probleem van organisaties, maar een maatschappelijk vraagstuk.

Bij Coincide zien we dat opinies en magazines over zorgvraagstukken steeds vaker uitgaan van dit soort wezenlijke vragen: wat betekent gezondheid, wat is kwaliteit van leven en wat vraagt dat van ons?



### Stap 2: durven kiezen wat je wil bevorderen

De traditionele reflex van zorgorganisaties, nog meer organiseren, nog beter plannen, nog meer specialisatie, is begrijpelijk. Wat als die reflex echter de beweging blokkeert die we echt nodig hebben? Wat als sterke zorgorganisaties onbedoeld hebben bijgedragen aan zwakkere sociale netwerken? Wat als institutionalisering enerzijds zekerheid biedt, maar anderzijds autonomie en sociale betrokkenheid wegneemt? Dan moeten we durven zeggen; onze rol is niet primair meer zorg organiseren. Onze rol is betekenisvolle relaties en levenskwaliteit bevorderen. Dat betekent:

- meer ruimte geven aan niet-professionele netwerken;
- aandacht voor wat mensen blijft verbinden;
- betrokken zijn bij wat iemand biedt, niet alleen wat hij ontvangt.

Deze keuzes zijn niet vrijblijvend. Ze raken de essentie van wat zorg moet zijn; niet alleen een keten van interventies, maar een bijdrage aan een samenleving waarin mensen wérkelijk meedoen.

### Stap 3: anders werken; vanuit betekenis, niet vanuit beleid

Dat vraagt een andere strategie. Niet hoe organiseren we alles beter? Maar hoe zorgen we dat mensen hun leven als waardevol ervaren? Dit vraagt leiderschap dat durft te relativeren wat groot is en durft te versterken wat kleinschalig en menselijk is. Je kunt gemeenschapskracht niet per beleidsplan afdwingen. Je kunt die wél erkennen, versterken en faciliteren. Sterke systemen zijn tot op zekere hoogte nuttig, maar ze zijn niet hetzelfde als betekenisvolle zorg en ondersteuning in het leven van mensen.

### Stap 4: verbinden met wat er al is

In Twente en elders ontstaan initiatieven, bewegingen en verbindingen die precies dit beogen. Niet alleen of vooral zorgen dat zorg wordt geleverd, maar zorgen dat mensen erbij horen. Dat is iets anders, dat betekent:

- luisteren naar inwoners, vrijwilligers en mantelzorgers;
- investeren in sociale infrastructuur, niet alleen in zorginfrastructuur;
- terughoudend zijn met institutionele oplossingen waar informele oplossingen krachtiger zijn.

Betekenis ontstaat niet omdat je een structuur ontwerpt. Betekenis ontstaat omdat je een context faciliteert waarin mensen elkaar kunnen vinden.

### Slot: een uitnodiging tot dialoog

Misschien is de meest urgente stelling van deze tijd gewoon deze; Zorg is niet wat wij leveren, zorg is wat mensen ervaren en met elkaar delen. Dat vraagt bestuurlijke keuzes die existentieel relevant zijn en niet alleen efficiënt. Dat vraagt dat we durven te zeggen dat de zorg van morgen geen systeem op zichzelf is, maar een manier van samenleven waarin niemand zich overbodig voelt. Dat vraagt dat we loslaten wat geen zorg is en luisteren naar inwoners wat nodig is. En dat is precies de dialoog waar we vandaag als sector voor staan. ○

*“Wat vaak ontbreekt is de beweging naar wat er werkelijk toe doet in het leven van mensen.”*

