



Het grootste deconcentratieproces in Nederland begon vanuit bedrijfsmatige overwegingen. En slaagde mede dankzij de persoonlijke eigenschappen van de architect ervan. 'Ik heb geen moreel oordeel over ouders die kiezen voor een instellingsterrein.'

Wim van der Jagt, die in maart afscheid nam als bestuurder van Dichterbij, blikt terug op zijn eerste werkdag, achttien jaar geleden bij rechtsvoorganger Maria Roepaan. Hij kwam toen uit de ziekenhuiswereld.

'Ik werd ontvangen met een paar dikke klapzoeven. Dat gebeurt in een ziekenhuis natuurlijk nooit. Ik ben van nature vrij introvert, maar deze mensen moest ik natuurlijk wel tegemoet komen. Toen ik directeur was van Maria Roepaan kende ik van de zevenhonderd bewoners er toch zeker drie- tot vierhonderd bij naam. Dat aantal is gebleven, maar verspreid over een groter gebied. Dichterbij heeft ongeveer 4500 cliënten.'

'Het deconcentratieproces dat we hier hebben doorlopen, was voor cliënten, maar ook voor ouders en verwanten heel ingrijpend. Er waren bijeenkomsten waar de emoties door de zaal golfd. Als ik naar huis reed, dacht ik wel eens: wie ben ik dat ik dit al die mensen mag aandoen? Aan ouders vertelde ik dat de instelling dicht ging. Ik had foto's laten maken van hoe het er hier uit zag: zalen met twaalf mensen, geen privacy, nauwelijks sanitaire voorzieningen. Daar schrokken ze wel van.'

Hoe kan het dat uitgerekend iemand uit de ziekenhuiswereld het roer omgooide?

'Het was hier eigenlijk een soort ziekenhuisje. De kamer waarin we nu zitten was vroeger de röntgenafdeling. Die draaide nog, ze maakten ecg's. Juist doordat ik uit een academisch ziekenhuis kwam, waar de voorzieningen *high tech* waren, zei ik direct: dit is ontoelaatbaar. Een röntgenapparaat uit 1954 - moet je eens kijken wat een dosis straling dat afgeeft! Er heerste een medisch model, maar dat past natuurlijk niet bij mensen die hun hele leven onderworpen zijn aan hulp. Als ze lastig waren op een groep, werden ze verplaatst naar een volgende groep. Per jaar werd tien procent van de bewoners rondgepompt.'

Uit welke inspiratiebronnen putte u voor een alternatief?

'De Federatie van Ouderverenigingen had in 1988 de nota *Gewoon doen* uitgebracht. Dat is een dubbelzinnige titel: ga uit de instituten en doe dat ook gewoon. En er was ook een wet waarin stond dat een nieuw te bouwen instelling niet groter mocht zijn dan 150 plaatsen. Dat was een loze wet, Nederland was al volgebouwd met instellingen. Hier waren zevenhonderd bewoners, en hiernaast bij Augustinus vijfhonderd. Maria Roepaan was bedoeld voor vrouwen en kinderen. Als de jongens veertien jaar oud waren, moesten ze weg en daar is eigenlijk Augustinus uit voortgekomen.'

'Als bestuurder ben je verantwoordelijk voor de continuïteit van de onderneming. Dat is je eerste taak. Ik was van mening dat die continuïteit op den duur niet gewaarborgd kon worden: slechte gebouwen, in een uithoek van het land, met een hoge concentratie aan bewoners uit het hele land. Dat was op langere termijn geen houdbare zaak is. Het gebied was te klein. Voor drie promille van het aantal inwoners in een gebied heb je een voorziening nodig, zo werd toen uitgerekend. Voor dit gebied kom je dan op ruim honderd plaatsen en er waren er - samen met Augustinus - 1200. Bewoners waren hier naartoe gekomen omdat ze geen andere keuze hadden. Er was oorspronkelijk niks, geen AWBZ. Gelukkig waren er mensen die zich bekommerden om mensen met een handicap. Die zochten plekken waar het goedkoop was. Zo zijn die instellingen op de zandgronden gekomen, het was gewoon een centenkwestie.'

'We konden besluiten om af te bouwen, maar er zaten ook mensen die nog twintig of dertig jaar zorg nodig hadden. Ik heb in 1992 een korte strategische nota geschreven en tegen het bestuur en de oudervereniging gezegd: kiest u maar. Als u kiest voor afbouwen, vind ik dat prima, al moet u dan wel een andere directeur

zoeken. Daarna zijn we aan de slag gegaan.'

Jullie fuseerden met Augustinus en later vonden er nog enkele kleinere fusies plaats. Uiteindelijk werden meer dan 1500 plaatsen gedeconcentreerd. Hoe kon dat proces zich zo geruisloos voltrekken, buiten de landelijke aandacht?

'Als je een succes breeduit ventileert, belemmert dat een volgend succes. Succes vier je met elkaar, je moet het niet opblazen tegenover de buitenwacht. Dan krijg je naijver in het land.'

U wilde het voorbeeld niet uitdragen, zoals Piet van den Beemt van Arduin graag deed?

'We hebben heel veel met hem gesproken, want we zaten ongeveer in het zelfde schuitje, maar we kozen voor een andere aanpak. Ik heb geen moreel oordeel over ouders die kiezen voor een beschermd instellingsterrein. Voor mezelf wel. Als ik een kind met een handicap had, zou ik dat niet willen, maar als andere mensen vinden dat zo'n terrein het beste is voor hun kind, wie ben ik dan om te zeggen dat ze het fout hebben? Ik vind wel dat je als instelling een duidelijke lijn moet kiezen. Een instellingsterrein in stand houden èn kleinschalig deconcentreren - dat is bedrijfsmatig niet haalbaar.'

Ouders moeten toch kunnen kiezen?

'Tegen ouders die zeiden dat ze hun kind liever op een instellingsterrein wilden laten wonen, zeiden we dat wij dat niet meer konden bieden, maar dat we hen wel wilden helpen om te krijgen wat ze vroegen. Ongeveer tweehonderd bewoners zijn naar andere instellingen toe geleid. Overigens raakten ze wel vaak van de regen in de drup, want vervolgens begon de deconcentratie daar ook.'

'Ik mocht een keer spreken op een bijeenkomst van het Landelijk Netwerk Kritische Ouders. Daar stelde één van die ouders de terechte vraag: mag ik dan niet zelf kiezen wat goed is voor mijn kind? Ik heb gezegd: natuurlijk mag u dat, maar mag ik als directeur kiezen wat goed is voor onze instelling? Daar hadden ze nog nooit over nagedacht.'

Dat het proces slaagde heeft volgens vrijwel iedereen te maken met uw bindend vermogen. Na de fusie met Augustinus kon u goed samenwerken met medebestuurder Jan van der Kruis. Het personeel bleef loyaal, de cliëntenraad is positief. Hoe krijgt u dat voor elkaar?

'De eerste factor is duidelijkheid in wat je wilt. Het tweede is een groot inlevingsvermogen in wat dat voor mensen betekent. Een strategische koers, waarover je transparant bent, is het derde element. En er moet perspectief zijn, een lichtpunt voor de toekomst.'

Wat is de rol van dat inlevingsvermogen?

'Als er een beleidsstuk moet worden vastgesteld, vraag ik me altijd af wat het voor Jantje betekent. Als ik me daar niets bij kan voorstellen, is het niet goed. Als ouders een probleem willen bespreken met de raad van bestuur, kan dat hier altijd. Wij kunnen niet alles oplossen, maar wel luisteren naar wat er speelt en kijken of we medewerkers kunnen helpen de goede dingen te doen. Ik kreeg bijvoorbeeld een klacht van een ouder die vond dat haar dochter te veel en te vaak werd opgesloten. Ik blader dan eens door het dossier en zie dat het een kind is dat een grote hechtingsproblematiek heeft. Dan denk ik: hechtingsproblematiek? En dan vaak opsluiten, dat past toch niet bij elkaar! Zo'n kind moet je bij wijze van spreken op schoot nemen. Daar past een andere behandeling, bijvoorbeeld *gentle teaching*.'

Uw omgeving beschouwt u ook als een man van de inhoud.

'Wij hebben hier de portefeuilles in het bestuur altijd zo verdeeld dat iedereen bedrijfsmatig en inhoudelijk bezig is. Anders krijg je een splitsing: de één maakt het geld op en de ander moet ervoor zorgen dat het binnen komt. Je moet ziel en zakelijkheid aan elkaar verbinden.'

Men noemt u ook bescheiden...

'Dat wil ik graag nuanceren, want ik weet heel goed wat ik waard ben en denk er goed over na wanneer ik op de voorgrond wil treden. Het gaat echter niet om mij, maar om de mensen die zorg krijgen, hun ouders en de medewerkers. Als bestuurder ben ik dienstbaar aan de organisatie, de organisatie hoeft niet dienstbaar te zijn aan mij.'

Wat vindt u ervan dat het imago van bestuurders momenteel steeds slechter wordt?

'Ik ken meer goede bestuurders dan slechte. Het onderscheid zit grotendeels in die dienstbaarheid. Als je een groot ego hebt, dan ga je meer voor jezelf dan voor de organisatie. Dat zou mijn stijl niet zijn. Dat geldt ook voor Jan. We gunnen elkaar ook wat, als het gaat om succes. De ene keer haal ik het binnen en de andere keer hij. En daar zijn we allebei even blij mee.'

Een woord als 'dienstbaarheid' klinkt christelijk. Speelt uw geloof in uw werk een belangrijke rol?

'Niet direct, ik heb ergens een warm plekje voor deze mensen. Waarom dat is, weet ik niet. Ik ben van oorsprong protestant, maar voel me net zo goed thuis in de katholieke kerk. Bij het Radboud ziekenhuis moest ik weg omdat ik niet katholiek was. Dan gaat het natuurlijk ook om macht vanuit het kerkelijk instituut. Dan hoeft het van mij niet meer.'

Hoe kijkt u aan tegen de dramatische momenten die u bij Dichterbij ook heeft meegemaakt? Zo viel twee jaar geleden een elektronisch veiligheidssysteem uit na een blikseminslag, waarop een cliënt een ander oogletsel toebracht.

'Dat zijn zware momenten. Dan realiseer je je ineens weer waarvoor je een bestuurderssalaris hebt. Je moet handelen, melden bij de inspectie en de zaak goed afhandelen met de betrokkenen. Het is een illusie om te denken dat een instelling veiliger is dan de maatschappij. Er komen altijd incidenten voor. Maar je gaat natuurlijk kijken wat er niet goed is gegaan. Vaak zie je dat een aaneenschakeling van factoren een rol speelt, geheel volgens de wet van Murphy. De dag voor die blikseminslag was er bijvoorbeeld een monteur langs geweest die iets had veranderd. Als er alleen sprake was geweest van een blikseminslag, was er niets aan de hand geweest.'

U denkt niet dat elektronische beveiliging de oorzaak is?

'Nee. Vroeger had je in een paviljoen een wacht die de hele nacht televisie zat te kijken, geregeld een rondje liep, maar ook niet wist wat er gebeurde. De ICT-technologie heeft enorm bijgedragen aan de kwaliteit van de zorg, maar er kan altijd een ongeluk gebeuren. De politiek en de inspectie moeten leren dat je ook in instellingen risico's niet tot nul kunt reduceren. Medewerkers gaan met van nature kwetsbare mensen veel voorzichtiger om dan met zichzelf. Ik baal ervan dat bij een incident politiek en media er bovenop duiken, met nieuwe regels tot gevolg. Jaren geleden was hier een cliënt onder een auto gaan liggen. De bestuurder was weg gereden zonder dat hij dat wist. Gelukkig bleef het bij een paar gebroken ribben. De inspectie vond dat ik maatregelen moest treffen om te voorkomen dat zoiets ooit nog kon gebeuren. Toen kwamen gelukkig de ouders van die cliënt in het geweer. Ik vroeg hen: wat doen we nou? Ze zeiden: het natuurlijk niet zo zijn dat hij niet meer mag rondlopen. Wij nemen het risico. Met een brief van die ouders kon ik de inspectie overtuigen. Anders had dit incident tot opsluiting geleid.'

Op dit moment lijken de financiële middelen voor extramurale dagbesteding en begeleiding via de WMO achteruit te gaan. Wordt wonen in de samenleving daardoor minder aantrekkelijk?

'De participatiedoelstelling verdwijnt uit de AWBZ, dus moeten we aankloppen bij de gemeenten. Doordat wij zo in de haarvaten van de samenleving zitten, is het voor ons relatief eenvoudiger om die bronnen daadwerkelijk aan te boren. De kwaliteit van onze gebouwen - bijna allemaal courante woningen - is goed en de organisatie is flexibel. Als je kijkt naar de problemen van de toekomst, staan we er denk ik beter voor dan organisaties die op het instellingsterrein zijn gebleven en veel incurante panden bezitten. Wat ben ik blij dat we op tijd hebben voorgesorteerd!'

Kader

WIM VAN DER JAGT

Geboren in 1945 in Den Haag

Deed HTS Werktuigbouwkunde en studeerde sociologie in Groningen

1969-1977 districtsvertegenwoordiger/districtmanager Laméris Instrumenten B.V. te Utrecht

1977-1979 leider bevolkingsonderzoek, Provinciale Kruisvereniging te Assen

1979-1984 hoofd medische dienst Diakonessenhuis Leeuwarden

1984-1986 hoofd stafbureau Patiëntenzorg Medisch Centrum Leeuwarden

1986-1991 adjunct directeur Academisch Ziekenhuis Sint Radboud te Nijmegen

1991-2010 bestuurder (voorheen directeur) Dichterbij en rechtsvoorgangers Vizier, BSW, Saamvliet, Sint Augustinus

Nevenfuncties

o.a. voorzitter (wetenschappelijk) consortium VG-Oost Nederland, lid raad van toezicht CCE Nederland, voorzitter bestuur Landelijk Referentiecentrum Bevolkingsonderzoek

Stuur dit artikel door

De link is doorgestuurd naar Mark en Miriam.

© 2010 Markant | VGN

[disclaimer](#)