

ZORG 2.0: DE WOONZORGBOERDERIJ DE HAGERT ALS SOCIAL WEB

Inleiding: Welkom bij de Zorgrevolutie!

Visie

Het project begon in 2001 met de vraag: “Waar zullen wij willen wonen als wij dement zouden worden?” Uit deze vraag werd een visie geboren, sterker nog, er was een droom: een zorginstelling in landelijke omgeving neerzetten, die een echt thuis voor zowel dementerende ouderen als mensen met een verstandelijke beperking biedt. Daarbij zou niet de (medische) zorg centraal staan, maar *het welzijn van bewoners en cliënten*.

Het verwezenlijken van deze droom vroeg niet minder dan een revolutie in het denken over de zorg. Holistisch welzijn ontstaat niet in de gangbare verzorgingshuizen die vaak teveel lijken op medische “insluitingen” – zie onderstaand kader – waar mensen met beperkingen geplaatst worden om de “normale” gang van de maatschappij niet te belemmeren.

Insluiting

Een van de meest invloedrijke kritische commentaren op de industriële samenleving kwam in het 20^{ste} eeuw van de Franse filosoof Michel Foucault. Volgens hem adopteerden de Europese maatschappijen als gevolg van de industriële revolutie een organisatie-model dat in wezen neerkwam op een archipel van gevangenisachtige instellingen, of – in de woorden van Foucault – “insluitingen” (*enfermements*). Scholen, fabrieken, ziekenhuizen, kazernen, etc. beschouwde de filosoof als apparaten wiens taak het was om genormaliseerde individuen te ‘produceren’.

Natuurlijk veroorloven filosofen zich regelmaat overdrijving om zo de vinger op zere plekken te leggen. Toch lijkt Foucault’s kritiek op de traditionele zorg voor mensen met een functiebeperking nog steeds (gedeeltelijk) van toepassing. De traditionele zorginstelling volgt Foucault’s logica in principe tot op de letter: zij die niet op een normale manier in de maatschappij functioneren worden eruit gehaald en in insluitingen geplaatst. Uiteraard gaat het er daarbij ook om hen vanuit geneeskundige perspectief “beter” te maken. Echter staat in de logica van de insluiting het controleerbaar maken van niet normaal gedrag op de eerste plaats. Om dit te bereiken worden mensen met beperking tot casussen en zo medisch en administratief beheersbaar. Dit is geen oordeel over de verzorgers en medewerkers die in deze instellingen hun best hebben gedaan, maar wel, nuchter bekeken, waarop de manier waarop de zorg in de 20de eeuw was georganiseerd.

De Hagert wilde van begin af aan deel zijn van de maatschappij. In het huidige zorgstelsel was dit alleen mogelijk door een open netwerkstructuur te scheppen die de goede elementen aan de zorgkant combineert met het systematisch mobiliseren van maatschappelijk draagvlak. De weg die de Hagert daarbij heeft ingeslagen is helemaal van deze tijd: net zoals web 2.0 een platform biedt waar gebruikers door het plaatsen van hun eigen ‘content’ een virtuele wereld naar eigen voorstelling kunnen creëren, zo biedt de Hagert een *social web* waar medewerkers, vrijwilligers en maatschappelijke instellingen de bijdrage kunnen leveren die bij hun past – en daarbij maken ze een daadwerkelijk verschil voor de bewoners en cliënten. Dit is de verborgen revolutie van de Hagert: het opnieuw uitvinden van de zorginstelling als *social web* in de reële maatschappij. De Hagert = Zorg 2.0!

Elementen van de zorgrevolutie

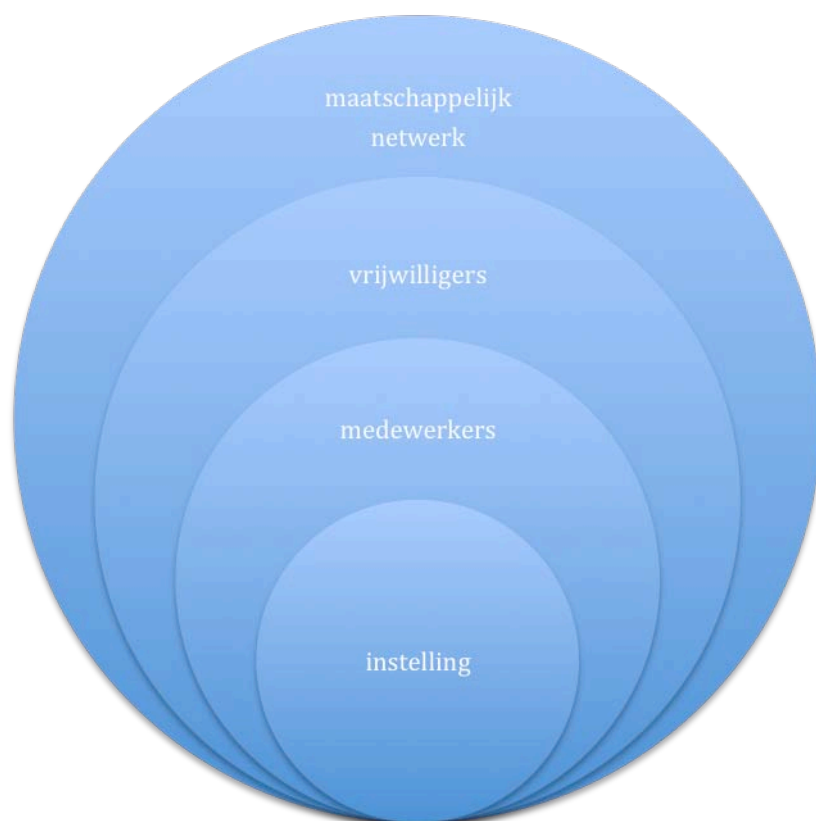
1. Medewerkers krijgen de kans om een betekenisvolle relatie met de bewoners/cliënten op te bouwen, waarin zij aansluiten bij de individuele wensen en mogelijkheden van de diverse

bewoners/cliënten. Met andere woorden gaat het om het structureel terugbrengen van het ambacht van de verzorgende naar de zorg. Niet meer enkel een functie vervullen, maar laten als verzorgende laten zien wat je kan - in eigen verantwoordelijkheid.

2. Zorg is gericht op de vermaatschappelijking van de bewoners/cliënten. Binnen hun individuele mogelijkheden en woonomgevingen nemen bewoners en cliënten als volwaardige burgers deel aan het maatschappelijke leven. Gegeven de beperkte resources kan dit alleen met de massale hulp van vrijwilligers. Maar die blijven alleen komen, als zij het gevoel hebben, als individueel mens een bijzondere bijdrage te kunnen leveren. En dit is inderdaad een van de specialiteiten van het *social web* de Hagert. Vrijwilligers worden hier niet gezien als “infrastructuur” maar als daadwerkelijke partners die hun potentieel op de Hagert kunnen ontginnen en tot volle bloei laten komen.

3. Maar de Hagert gaat nog een stap verder bij de vermaatschappelijking. *Social web* betekent in de context van de Hagert vooral ook een systematische openheid tegenover ‘zorgvreemde’ maatschappelijke instellingen. Van het actieve ingebed zijn in ontwikkelingsprojecten in de aangrenzende dorpen tot structurele samenwerking met scholen, milieuorganisaties en het bedrijfsleven: de Hagert *is deel van een netwerk van maatschappelijke instellingen*, die op voet van gelijkheid mogelijkheden tot wederzijds zinvolle samenwerkingsverbanden benutten. *De Hagert vraagt niet om steun uit de maatschappij, de Hagert neemt deel aan de maatschappij!* De dimensies van het social web de Hagert zijn hieronder in beeld gebracht.

De dimensies van het *social web* de Hagert



Leeswijzer

De volgende hoofdstukken beschrijven de praktische omzetting van de zorgrevolutie zoals deze op de woonzorgboerderij de Hagert plaatsvindt. Hoofdstuk 1 behandelt het specifieke proces dat uiteindelijk tot de realisatie van het project leidde. Hoofdstukken 2 tot en met 5 gaan in op de specifieke organisatievorm van de Hagert – het *social web* – waarbij elk hoofdstuk op een dimensie focuseert. De volgorde van de hoofdstukken is zo gekozen dat de analyse het openen van de zorginstelling van binnen (dimensie instelling) naar buiten (dimensie maatschappelijk netwerk) volgt.

1. Ontstaansproces: open source aanpak van begin af aan

Een gezamenlijke droom

In het begin was er een visie, een droom van een ideale woonzorgboerderij, gedroomd door een echtpaar: zij had tientallen jaren werk- en management ervaring in de zorg; hij had een pedagogisch achtergrond en was uiterst actief in de lokale politiek (ook gemeenteraadslid). Zij waren de initiatiefnemers. Hun geluk was dat zij bij de relevante grote zorginstellingen ZZG en *Dichterbij*) twee regiodirecteur konden vinden, die niet alleen meteen begrepen wat zij wilden, maar ook enthousiast meegingen in hun visie. Zoals een van de directeurs aangeeft: *“Wij deelden een droom met z’n vieren”* (regiodirecteur I).

Terwijl er binnen dit viertal overeenstemming heerste met betrekking tot de visie, was er complementariteit in expertise. Wat de twee initiatiefnemers inbrachten naar het proces was gedrevenheid en idealisme. Maar net zo waardevol voor het succes van het project was hun verankering in de lokale gemeenschap. Zo waren zij in staat om vanaf het begin een *grass-roots* communicatie-initiatief op te zetten, die van onderop lokaal draagvlak op kon bouwen:

“Wij gingen de dorpen op om over onze ideeën te vertellen, bij de katholieke vrouwenbond, huisartsen, gemeenten, thuiszorgorganisaties, et cetera. Overal waar groepen ouderen zaten...”

Wat hiervoor nodig was kan het meest precies als een “open source” aanpak beschreven worden (zie onderstaand kader): in plaats van hun visie als intellectueel eigendom te beschermen deelden zij het met iedereen die het wilde horen. Dit was een veeleisend proces, gecombineerd met de opbouw van een website, krantenartikelen, etc. En in dit proces leerden zij dat je *“door open te zijn en door mensen vertrouwen te geven, er wat voor terugkrijgt”* (manager I). En dit gebeurde ook daadwerkelijk: *“Toen wij een half jaar voor dat wij open gingen personeel moesten gaan werven hadden wij al 250 belangstellingen, die zich al uit zichzelf hadden gemeld”* (manager I).

Open source beschrijft de praktijk die in productie en ontwikkeling vrije toegang geeft tot de bronmaterialen (de source) van het eindproduct. De meest bekende vorm is opensourcesoftware.

Het openbronmodel staat het gelijktijdig gebruik van verschillende agenda's en productiebenaderingen toe, in tegenstelling tot meer gecentraliseerde modellen van ontwikkeling zoals die meestal gebruikt worden door commerciële softwareontwikkelaars. Samenwerken volgt vaak principes zoals 'peer-to-peer'.

Een peer-to-peernetwerk (P2P) is doorgaans een computernetwerk waarin de aangesloten computers gelijkwaardig zijn. Het woord komt van het Engelse peer, dat 'gelijke' betekent. Een dergelijk netwerk kent geen vaste werkstations en servers zoals in het client-servermodel, maar heeft een aantal gelijkwaardige aansluitingen die functioneren als server en als workstation voor de andere aansluitingen in het netwerk.

Wat de twee regiodirecteuren in het proces inbrachten was in eerste instantie ruimte voor het experiment de Hagert, die gecreëerd moest worden in hun eigen organisaties, Dichterbij en ZZG. Voor het slagen van het plan was het een groot voordeel dat er iets nieuws opgebouwd ging worden, waardoor er gelegenheid ontstond de bestaande structuren, voor zover mogelijk, creatief te omzeilen (we komen hieronder op terug). Daarnaast ging het

vooral om het opbouwen van politiek draagvlak bij de gemeente, de regio en de provincie. De belangrijkste voorwaarde hiervoor was dat zij zich persoonlijk committeerden aan de ambitie die er lag: de transitie van een oude boerderij naar een kleinschalige woonzorgvoorziening met een maatschappelijke functie voor het omliggende gebied. Deze ambitie kon alleen gerealiseerd worden als alle betrokkenen zich van meet af aan verbonden aan het beeld hoe het uiteindelijk zou moeten worden. Door dat gezamenlijke REFERENTIEBEELD te hebben en als blijvend gedachtegoed te zien, kon het viertal op zoek gaan naar mogelijke wegen om het te realiseren. Dit beeld, de visie bleef richtinggevend voor het project. En dit was essentieel voor het slagen van de Hagert:

“Wij hebben niet de fout gemaakt om al van begin af aan in het efficiëntiedenken te schieten. Bij de meeste bouwprojecten heb je wel in het begin een plan maar voor je het weet wordt het kapot gerekend of door efficiëntiemodellen tot stand gebracht. Wij hadden wel een behoorlijk investeringsgat in het begin, maar wij zijn op zoek gegaan naar wegen om het te dichten. Maar dit kon alleen omdat altijd het beeld en de waardecreatie van het project centraal stonden. Natuurlijk moest er ook gerekend worden, maar het rekenen en de efficiëntie bleven altijd een functie van de visie en niet andersom” (directeur 3).

Een visie verandert de politiek

De visie was doorslaggevend om de ondersteuning vanuit de politiek te krijgen. De visie sloot aan bij de belangen van de gemeente: het realiseren van een woonzorgboerderij zag de gemeente als grote kans en precedent voor de het toenemende aantal vrijkomende boerderijen op het platteland.

Een probleem daarbij was wel het provinciebeleid met betrekking tot het buitengebied. De provincie wilde namelijk het buitengebied open houden en geen nieuwe ontwikkelprojecten toelaten. De eerste notitie “Wonen en werken in het buitengebied,” die de toenmalige wethouder ‘Huisvesting en Ruimtelijke Ordening’ naar aanleiding van de projectplannen schreef, werd door de provincie afgewezen. Het paste niet in het provinciale beleid en de provincie wilde niet een lokaal plan van de gemeente Wijchen als *regionale* uitwerking van het provinciale streekplan beschouwen. De wethouder was op dit moment echter al gepakt door de visie en nam actie:

“Dus hebben wij het op het niveau van de Stadsregio Arnhem-Nijmegen gepusht en op dit niveau is er een regionale nota “Functieverandering in het Buitengebied” van geworden. Daarmee is de stadsregioraad naar de provincie gestapt en heeft gezegd: dit is onze uitwerking van het streekplan. Kunt u daarmee instemmen? En toen hebben zij de nota één op één overgenomen” (Wethouder 21).

De plannen van de Hagert hadden hier duidelijk een katalysatorfunctie voor het doorzetten van een belangrijk toekomstgericht beleid. Zij kwamen op het juiste moment, namelijk *“in een tijdspanne in die deze discussie al gaande was.”* Maar toch diende het project-in-opbouw als verbeelding voor de beleidsvisie, waaraan de gemeente Wijchen zich had verbonden. In zekere zin functioneerde de Hagert al als een “best practice” casus, voordat die goed en wel bestond.

Een ander gebied waar sprake is van een zekere katalysatorfunctie van de Hagert is de verandering van de structuur van de gemeente zelf, maar dan op ambtelijk niveau. Hier was de samenwerking in het begin verre van soepel. Een van de kernideeën van de visie was namelijk de zogenoemde ontschotting in de zorg; op deze nieuwe combinatie van doelgroepen en zorgvoorzieningen was de gemeentelijke organisatie niet voorbereid. Het hoofdprobleem was het gebrek aan integraal werken bij de gemeente. Door de functionele differentiëring en de inflexibele definitie van vakafdelingen van de gemeente liep dit project telkens weer tegen allerlei problemen aan met betrekking tot vergunningen. Projecten die niet in deze bestuurlijke structuur passen, leken geen kans te krijgen, om dat ze voor ambtenaren niet grijpbaar zijn. Ondermeer de Hagert heeft daar lokaal verandering in gebracht, omdat het project liet zien dat ambtelijke structuren versoepelt en projectmatiger opgezet moeten worden. Want dit is de enige manier om bij de gemeente de kennis te genereren, die voor het letterlijke en figuurlijke begrijpen van de maatschappij noodzakelijk is. Maatschappij betekent tenslotte niets anders dan ontschotting (in brede zin): sociale ontwikkeling vindt plaats door het ontstaan van nieuwe verbindingen.

Natuurlijk hadden de opstartproblemen van de Hagert op ambtelijk niveau ook te maken met de 'onmogelijke' locatie van de geprojecteerde woonzorgboerderij: de boerderij zelf is een monument, deel van een beschermd dorpsgezicht, grenst aan een ecologische hoofdstructuur, is een archeologisch vindplaats en ligt pal tegen de snelweg aan. Een van de initiatiefnemers geeft aan:

"Mensen in het dorp lachten ons uit in het begin want zij mochten niet eens een dakrampje in het dak maken en wij wouden hier met zo'n groot ontwikkelingsproject terecht..." (manager 2).

Uiteindelijk is het project geslaagd omdat het de initiatiefnemers is gelukt al die nadelen in voordelen te veranderen, hoofdzakelijk door hun plannen zodanig op de bestaande regelgeving aan te passen dat zij toegang vonden tot verschillende subsidiepotjes. Dat betekent trouwens niet dat de visie zelf werd aangepast maar wel dat de vormgeving van de gebouwen, de landschapsarchitectuur, enzovoorts, strategisch op de wet- en regelgeving werd afgestemd.

2. Dimensie Instelling: van de patiënt centraal naar welzijn centraal

Welzijn: een balanceeract

Het volgende motto is leidend voor de Hagert als zorginstelling:

Het gaat niet om zorg, maar zorg is een hulpmiddel voor het welbevinden van mensen!

Dat betekent dat zowel de organisatorische als de fysieke structuur van de Hagert afgestemd zijn op het welzijn van de bewoners en de cliënten van de dagbesteding. Dit klinkt misschien vanzelfsprekend, maar in een conventionele zorginstelling is het welbevinden van een cliënt (of dan wel patiënt) over het algemeen een functie van hoe goed of slecht hij zich in het (medische) zorgapparaat laat invoegen. Dit is het klassieke 'denken vanuit de zorg'. De Hagert heeft hier de rollen omgedraaid: geneeskundige, technische en beheersbelangen worden gezien als dat wat zij eigenlijk moeten zijn, namelijk als middel tot een doel. En dat doel heet welzijn!

Het management van de Hagert begrijpt welzijn vooral als een functie van participatie in de directe leefomgeving en de maatschappij in bredere zin. Daarom beschouwt de Hagert zich ook niet zo zeer als zorginstelling in de klassieke zin, maar als semi-institutioneel platform ter vermaatschappelijking van de cliënten. Echter richt zich vermaatschappelijking in deze context op beide aspecten van de klassieke Griekse definitie van maatschappij, de *oikos* (huishouding) en de *polis* (de stad als eigenlijke maatschappij). Vermaatschappelijking van de *oikos* betekent vooral de streven naar maximale participatie in de huishoudelijke taken. Omdat het merendeel van de bewoners en cliënten van de dagbesteding zodanig zorgbehoefstig zijn dat de weg naar de *polis* toe maar beperkt te bewandelen valt, kiest de Hagert ervoor *om zoveel maatschappij als mogelijk binnen te halen*.

Het management van de Hagert bereikt deze doelen in een permanente balanceeract tussen de visie aan de ene kant en de regels, eisen en structuren van het zorgstelsel aan de andere kant. Het is op basis van deze balanceeract dat de Hagert de ruimte schept voor de radicale vernieuwing van de zorginstelling, die zich vervolgens door alle dimensies van het *social web* de Hagert heen trekt. Op de dimensie instelling staan daarbij twee aspecten centraal:

> *ontschotting* als basis van de organisatorisch-administratieve opzet van de Hagert en daaruit voortvloeiend de specifieke benadering van de bewoners en cliënten.

> *welzijnsboerderij* als de fysieke structuur en inrichting van de Hagert, die de visie van de Hagert belichaamt en het materiële hart van het *social web* de Hagert vormt.

Ontschotting

Vermaatschappelijking begint op de Hagert bij de ontschotting. Door de organisatorische scheiding van dementerende ouderen en mensen met een verstandelijke beperking op te heffen ontstaat al binnen de cliëntengroep een sociaal microkosmos van wederzijds toegevoegde waarde. Mensen met een verstandelijke beperking werken mee in de zorg voor de dementerenden, bijvoorbeeld door mee te helpen bij de catering voor de ouderen, het

huisvuil weg te brengen (daarvoor zijn skelters aanwezig) of met hen te gaan wandelen. De mensen met een verstandelijke beperking zorgen voor veel leven op de boerderij terwijl de ouderen zich bij wijze van spreken in de rol van opa's en oma's terugvinden. Ook is de zorg voor de mensen met een verstandelijke beperking een drijfveer voor de dementerende ouderen: zij smeren broodjes en maken soep als deze bijvoorbeeld een feestje hebben.

Het management beschrijft de ontschottingaanpak als volgt:

“Als je kijkt wat mensen nodig hebben aan zorg en je kijkt of wij dat kunnen bieden dan maakt het niet meer uit welke doelgroep ze zijn. Daardoor hebben wij ook mensen met niet aangeboren hersenletsel tussen de mensen met een verstandelijke beperking wonen, wij hebben mensen met alleen lichamelijke beperkingen die naar de dagbesteding komen, wij hebben mensen met psychiatrische hulpvragen. Bij ons komt ineens van alles te wonen en naar de dagbesteding. Dat is administratief reuze ingewikkeld, maar het levert een heel natuurlijk zorgomgeving op. Wij vragen aan iedereen: ‘Waarom wil je hier graag zijn, welke hulpvraag heb je, kunnen wij die bieden, past het bij de anderen? En zo ja, dan kom je hier toch lekker wonen of naar de dagbesteding!’” (manager 2).

Ontschotting betekent het opheffen van de doelgroepenstructuur. Het is een vrij radicale stap omdat dit het fundament van het klassieke zorgstelsel torpedeert: het inpassen van mensen met een zorgbehoefte in het vaste schema van ziektebeelden en de daaraan gekoppelde medische voorzieningen. Natuurlijk is de nodige geneeskundige expertise en technologie op de Hagert aanwezig. Maar de mensen worden hierdoor niet als patiënten of casussen gedefinieerd. De organisatorisch-administratieve basisstructuur van het klassieke zorgstelsel wordt zo doorbroken, medische apartheid ingeruild voor een heterogene interne micromaatschappij.

Intramurale mobiliteit door ontschotting

Vandaag is Gerard (naam gewijzigd) jarig en er wordt ambachtelijk gefeest met de andere 5 bewoners van zijn huis. Gerard zit sinds enkele maanden in een woongroep voor oudere dementerenden. Toen hij naar de Hagert kwam zat hij eerst in een woongroep voor mensen met een verstandelijke beperking. Toen liep hij een heupbreuk op en kwam gedurende zijn revalidatie bij de ouderen terecht omdat hij meer medische zorg nodig had dan de begeleiders van de mensen met een verstandelijke beperking te bieden hadden. Inmiddels is zijn heup al lang weer genezen maar het beviel hem zo goed in deze woongroep dat hij uiteindelijk daar ging wonen.

Ook bij de interactie tussen de bewoners en de bezoekers van de dagbesteding is er sprake van een zekere ontschotting. Weliswaar dat het grote verschil in zorgbehoefte tussen deze groepen laat in principe geen systematische vorm van contact toelaat. Desalniettemin is er veel spontane interactie. Mensen van de dagbesteding zijn bijvoorbeeld regelmatig aanwezig in de woningen: zij brengen de kranten langs, halen lege flessen op of gaan samen koffie drinken. Op donderdag koken zij pudding voor de bewoners. Ook kunnen de bewoners groente uit de tuin bestellen en dan zorgen de bezoekers van de dagbesteding ervoor dat dit op tijd wordt aangeleverd.

Ontschotting regelt dus het “binnenhalen” van de maatschappij op het niveau van interactie tussen de verschillende cliënten. Dit levert een wereld van kansen op, maar uiteraard ook de nodige uitdagingen. Want maatschappelijke interactie kan ook onderlinge frictie betekenen.

Een vrijwilliger met een uitgebreide zorgachtergrond brengt de essentie van het probleem als volgt tot uitdrukking:

“In het begin dacht ik ook, je durft om die combinatie te pakken. Natuurlijk moesten ze ook eerst aan elkaar wennen. Dat de dementerenden vaak niets terugzeggen, wat nors waren. De dementerenden moesten even wennen aan het springen en het felle geluid van de mensen met verstandelijke beperkingen, maar uiteindelijk is het heel leuk voor allebei geworden. Niet iedereen hoeft dat contact met elkaar.... De mensen met een verstandelijke beperking vinden het geweldig dat zij voor de dementerenden kunnen zorgen, dat zij nut hebben voor iets” (vrijwilliger 10).

Met andere woorden, wie maatschappelijke interactie wil moet bereid zijn om met (aanvankelijke) spanningen om te gaan. Dit geldt in veel hogere mate voor de administratieve complexiteit van de ontschotting. Deze uit zich vooral in het bestaan van twee van elkaar gescheiden administratieve systemen. Op dit moment werken zowel Dichterbij als ZZG aan het harmoniseren van deze systemen. Dit is een manier waarop de twee regiodirecteuren hun verantwoordelijkheid nemen om de randvoorwaarden te scheppen *“waardoor de Hagert zijn eigen systeem levend kan houden”* (regiodirecteur 24).

Beide regiodirecteuren zien zichzelf als *“hitteschild”* tussen de woonzorgboerderij en hun respectievelijke organisaties. Zij maken regelruimte of versoepelen de regeldrukke. Van bepaalde verplichtingen naar de organisaties toe is de Hagert vrijgesteld:

“Er komen wekelijks dingen aan bod waar ik de Hagert losknip van onze eigen organisatie. Als dit project zal slagen kan dat gewoon niet anders, dan moet ik de Hagert ruimte geven voor haar eigen ontwikkeling, voor het vinden van haar eigen ontwikkelingspad” (regiodirecteur 24).

De twee regiodirecteuren zijn bereid om zo te ageren omdat zij de Hagert als een belangrijke stap in de transitie van het Nederlandse zorgstelsel beschouwen. Wat hun taak eenvoudiger maakt is het feit dat de Hagert een transitieproject is waarin iets volledig nieuws is begonnen en dat daarom van begin af aan zoveel mogelijk buiten de bestaande structuren geplaatst kon worden.

Welzijnsplatform

Ook de fysieke set-up van de Hagert is op vermaatschappelijking gericht. Dit begint bij de intramurale inrichting waar men zoveel mogelijk probeert om weg te komen van een ziekenhuisomgeving. Dit is een stuk makkelijker omdat de Hagert een kleinschalige instelling is: er zijn 6 woningen, 3 voor dementerende ouderen (à 6 personen) en 3 voor mensen met een verstandelijke beperking (à 4 personen). Deze woningen zijn daadwerkelijk als woningen ingericht, zo zit er bijvoorbeeld in plaats van spuitwerk ouderwets behang op de muren. In plaats van het bekende eenkleurige ziekenhuislinoleum heeft elke woning zijn eigen kleur.

Gebruikelijk is om elke ruimte volgens dezelfde standaard in te richten. Het handelen vanuit de visie en de behoefte van de cliënt, die de ruimte gaat gebruiken leverde uiteraard extra kosten op. De ruimte hiervoor is onder andere gevonden door te besparen op de aankleding

van andere ruimten. Verder heeft de directie een fondsenbureau ingeschakeld om in de aanloopfase naar subsidiemogelijkheden te zoeken.

Naast de individuele inrichting heeft ieder huis ook zijn eigen voordeur, mét eigen deurbel. Hoewel er ook verbindingsdeuren tussen de units zijn, is de medewerkers – die overigens prima zonder witte jassen uitkomen – gevraagd om zuinig gebruik van deze deuren te maken.

Het karakteristieke aan de Hagert is uiteraard het buitengedeelte, het erf. Er zijn 5 hectare land dat terugontwikkeld is in de oude structuren van voor de verkaveling:

“Wij hebben letterlijk een landkaart genomen van meer dan 100 jaar geleden en hebben die oude structuren, die allemaal met de mechanisatie van de landbouw verdwenen zijn, geprobeerd weer terug te brengen... de oude cultuurkenmerken van dit gebied terug te brengen” (manager 2).

Er is een hoogstamboomgaard die ruimte biedt aan achtentwintig verschillende fruitrassen. Er zijn moestuinen, een bloementuin en een broeikas. Op het terrein worden zoveel mogelijk (oud-) Hollandse dierenrassen gehouden (Swifter schapen, witte Saanengeiten, Brandrode runderen, witte leghornkippen en Oudhollandse krielen. Daarnaast zijn er op de Hagert IJslandse paarden, ganzen, konijnen, cavia's, Shetlanderpony's, bijen, katten en honden. Bovendien zijn er maatregelen genomen om de vogelstand te bevorderen, waaronder ook een ooievaarsnest. Het terrein en de tuinen zijn overdag vrij toegankelijk voor iedereen.

Ook achter deze ontwikkelingen zit een goed doordachte strategie. Enerzijds was voor het terugontwikkelen van het voormalige landbouwterrein Europese subsidie beschikbaar. Anderzijds, en dit is inhoudelijk veel belangrijker, paste deze terugontwikkeling uitstekend in het therapeutische concept van de Hagert. Zo vormt het 'ouderwetse' landschap met haar gevlochten hekken en oerrassen samen met de 100 jaar oude lantaarnpalen en oldtimer landbouwmachines een systeem van reminiscentie triggers. Ook worden ouderwetse barometers, duiventillen of banken op strategische plekken geplaatst, oude gereedschap her en der neergezet. Dit alles om gespreksstof te creëren. De dementerende bewoners van de Hagert zijn zo ingebed in een milieu van potentiële prikkels die herinneringen uit hun kindsheid en jeugd terugbrengt (vaak zijn deze voor de dementerenden nog toegankelijk). Hierdoor ontstaat wederom een zekere interactie met de maatschappij, ter illustratie:

“Ja, die tractor uit 1964, die rookt en puft dat het een grote vreugde is... Een van de bewoners had vroeger zelf zo'n tractor en dan zet ik hem met z'n rolstoel bijna onder die tractor, dan zit hij daar de dieseldampen op te snuiven... dat is kaasje voor hem...” (vrijwilliger 15).

Uiteraard zijn de *reminiscentie triggers* ook bedoeld om de omgeving zo aantrekkelijk mogelijk te maken voor mensen uit de omgeving. Want hoe meer er te beleven is, hoe meer buitenstaanders komen wandelen.

Afgezien van het reminiscentiesysteem is het voor de bewoners en cliënten van de dagbesteding natuurlijk gewoon fijn om op de boerderij te gaan wandelen. Zij gaan elke dag naar de tuin of de kas toe om te kijken wat er is om mee te koken, brengen de groente en fruit naar de woningen, verzorgen de dieren, enzovoorts. Daarbij zorgt een doordacht domoticasysteem voor de nodige veiligheid. Want er zijn ook bewoners die wel nog mobiel

zijn, maar wiens oriëntatieproblemen te groot zijn en het risico bestaat dat zij het terrein zelfstandig zouden kunnen verlaten. Deze bewegingsvrijheid is een ongelooflijke winst voor hun levenskwaliteit. In plaats van op een gesloten afdeling hun levenseinde af te wachten kunnen de bewoners hier deelnemen aan, zoals een vrijwilliger het uitdrukt, "dat hele buitengebeuren." En hij vervolgt:

"De ene bewoner wil altijd naar de schapen en de kooien kijken. Anderen gaan naar de bloemetjes kijken... Je ziet gewoon hoe fijn mensen het hier hebben! Ze voelen zich heel nuttig hier. Op alle mogelijke manieren kun je ze inzetten. Of het nu het onkruid weghalen of met een bezem het terrein schoonmaken is..." (vrijwilliger 10).

Wat deze voorbeelden laten zien is dat de (mede therapeutische) vermaatschappelijking niet per se afhankelijk is van spectaculaire uitstapjes en dergelijke. Op de Hagert wordt vermaatschappelijking bereikt door op strategische plekken het perspectief – en als gevolg daarvan ook de praktijk – te verschuiven van zorg naar welzijn. Op deze manier verandert de *hardware* van de zorginstelling zodanig, dat er een micromaatschappij met daaromheen een welzijnsplatform ontstaat. Zo scheidt de Hagert op de dimensie van de instelling de structurele voorwaarden die noodzakelijk zijn om de dimensies van het *social web* aan te laten sluiten.

3. Dimensie medewerkers: van functie naar ambacht

Het kloppende hart van de Hagert bestaat uit het team van vijftien medewerkers. Zij maken de Hagert tot wat het is, doordat zij de micromaatschappij draaiende houden, het welzijnsplatform voor de cliënten toegankelijk maken en bruggen bouwen naar de vrijwilligers en de buitenwereld toe.

Binnen de Hagert zijn het de medewerkers die de verschuiving van zorg naar welzijn in het dagelijkse leven vorm moeten geven. Dit stelt een aantal buitengewone eisen aan de medewerkers. Deze zijn deels een functie van de kleinschaligheid van de Hagert, maar het gaat nog verder. Zo zijn de begeleiders erop gericht de bewoners een thuissituatie aan te bieden die zoveel mogelijk aansluit bij hun woonsituatie van voor de opname. Het betekent ook dat de begeleiders zoveel mogelijk ingaan op de individuele wensen en mogelijkheden van de bewoners en cliënten wat betreft hun daginvulling, voorkeuren in voeding, hun gewoonten, enzovoorts.

Werken op de Hagert: een impressie

En dit gebeurt ook daadwerkelijk op de Hagert. Het individuele dagprogramma van de bewoners begint al bij het opstaan. Als bewoners er zin in hebben mogen ze gerust uitslapen op de Hagert. “Het is 6.30, iedereen wakker worden!” bestaat niet op de woonzorgboerderij. In plaats daarvan brengen de begeleiders ook wel eens het ontbijt op bed.

Omdat er structureel maar één begeleider op een woongroep aanwezig zijn is hun inspanning met name in de ochtend enorm. Daarom is er iedere ochtend van 8 uur tot 11 uur een vliegende keep aanwezig (niveau II kracht). Ook stagiaires en vrijwilligers spelen op dit tijdstip een belangrijke rol. Ook overdag is het stevig aanpopen voor de medewerkers want het streven is om zo goed mogelijk op de individuele behoeftes van de bewoners in te gaan.

Deze individuele benadering geldt nog sterker voor de veertig cliënten die de in het totaal vijftientig dagbestedingsplaatsen invullen. Iedereen heeft een dagbestedingsprogramma op maat, gebaseerd op wat zij leuk vinden en in staat zijn om te doen. Elke dag zijn er vijf activiteitenbegeleiders aanwezig. Bovendien is elk van de drie dagbestedingsgroepen (Den Herd, De Deel, De Opkamer) voorzien met een vrijwilliger en een stagiaire. De inzet van activiteitenbegeleiders is flexibel, zij rouleren tussen de verschillende dagbestedingslocaties. Dit maakt hun werkt uiterst afwisselend maar dwingt hen ook continue te schakelen tussen wat de afzonderlijke (nieuwe) cliënten kunnen en hoe zij kunnen deelnemen aan de Hagert.

De activiteiten zijn methodisch-didactisch zo vormgegeven “*dat bijvoorbeeld een autist ook de koeien zou kunnen voeren*” (manager 1). En dit kan inderdaad op de Hagert. Er wordt veel gewerkt met pictogrammen, niet allen in de zin dat in de stallen en gereedschapshokken ermee voorzien zijn. Ook de planning van de dagprogramma's van enkele cliënten bestaat uit pictogrammen, waarbij elk pictogram een taak of bezigheid verbeeldt. Daardoor kan inderdaad ook de autist de koeien voeren, de kopieermachine bedienen of bij het koffiezetten helpen.

De individuele benadering van de cliënten zorgt ervoor dat de dagbesteding op de Hagert er heel anders uitziet dan op de gemiddelde dagbehandeling. Er is geen gezamenlijk geprogrammeerd dagprogramma waarbij mensen om 10 uur binnenkomen, samen tot 11

koffie drinken, dan samen muziek maken, dan samen lunchen, dan samen een spelletje doen en om 4 uur weer naar huis gaan. De dagbesteding op de Hagert kan voor een ongeïfend oog makkelijk wat chaotisch overkomen. Deze “chaos” (of beter: variatie) is echter het gevolg van de *expliciet andere structuur* die de Hagert toepast en die zich richt op de behoeftes van de individuele cliënt. *De structuur is een functie van de behoeftes van de mensen en niet andersom.*

Voor de medewerkers betekent dit een fraaie uitdaging:

“Activiteitenbegeleiders die hier werken moeten heel erg wennen, want die zijn gewend aan een vaste groep en een vast dagprogramma. Hier worden zij geconfronteerd met een situatie waar zij permanent in de gaten moeten houden: waar loopt mijn cliënt op dit moment rond, is hij buiten op de wei of zit hij bij de dementerenden, of is hij boontjes aan het halen. Als het gesneeuwd heeft dan gaan de begeleiders sneeuw ruimen met de cliënten. Voor een activiteitenbegeleider is dit heel anders werken, je moet rondlopen, je moet van alles weten. Zij hebben ook allemaal ooit een groenteboek cadeau gekregen en dit is dan ook vakliteratuur voor ze!” (manager 1).

Vanwege de individuele benadering van de cliënten en bewoners zijn de eisen aan de medewerkers dus hoog. De manager brengt de dingen tot hun essentie terug: *“Je moet rondlopen, je moet van alles weten.”* Met andere woorden, de Hagert vraagt om een grote fysieke en mentale dynamiek. Dit eist van de medewerkers een grote motivatie en van het management de vaardigheid om de noodzakelijke ruimte voor deze dynamiek te scheppen.

Community of practice: ruimte maken voor ambacht binnen het social web

Ondanks de hoge werkdruk zijn de medewerkers van de Hagert inderdaad buitengewoon gemotiveerd. In principe is hier een eenvoudige reden voor: *de woongroep- en activiteitenbegeleiders op de Hagert zijn in staat om hun ambacht uit te oefenen.* De randvoorwaarden hiervoor schept de Hagert, zoals we hierboven zagen, door het verschuiven van de instellingsstructuur van zorg naar welzijn. Door deze randvoorwaarden komen de medewerkers in een werksituatie terecht, die niet meer dichtgetimmerd is met (medische) protocollen. Er ontstaat handelingsruimte die de Hagert invult met een cultureel milieu van *community of practice* (zie kader hieronder).

Community of practice

Al aan het begin van de jaren negentig wezen de toenmalige wetenschappelijke leiders van het Xerox Palo Alto Research Center John Seely Brown en zijn collega Paul Duguid op de belangrijke rol van “noncanonical work” voor het ontstaan van een succesvolle organisatie. Volgens hen is “noncanonical work,” het werk dat de medewerkers buiten of soms inderdaad tegen het officiële protocol uitvoeren, uiterst belangrijk voor het ontstaan van een zogenoemde *community of practice*. Dit is een gemeenschap die actief de organisatie draagt, waar zich iedereen bewust is van zijn ambachtelijke bijdrage aan de dynamiek van de organisatie en waardoor de organisatie werkelijk een levend systeem wordt. Binnen de organisatiewetenschappen heerst momenteel de overtuiging dat dergelijke gemeenschappen de ruimte vormen waar in de organisatie kennis ontstaat en verspreid wordt. Ook tegen de regels in als het ambacht daarom vraagt. Beleid dat bewust kiest voor interpretatieruimte tussen de protocollen leidt tot de ontwikkeling van een levendig gemeenschapsorganisme.

Door het ontstaan van de interne *community of practice* actief te bevorderen, kweekt de Hagert van binnenuit het *social web* waarop de verder naar 'buiten' liggende dimensies (vrijwilligers, maatschappelijk netwerk) kunnen aansluiten. Natuurlijk vervullen de medewerkers een exponentiële rol binnen het *social web*. Zij worden benadert als ambachtsmannen en –vrouwen die in eigen verantwoordelijkheid hun werk doen. Zij zijn de professionals en zitten daardoor dicht bij de bewoners en cliënten dan de andere spelers binnen het *social web*. Maar toch is het belangrijk om te benadrukken dat het organisatieprincipe *social web* al op de binnenste dimensie (de medewerkers) toegepast wordt. In zekere zin ligt hierin het geheim van het succes van de Hagert.

Een van de belangrijkste taken van het management bestaat uit het zorgen voor de *community of practice*, wat concreet betekent: het vrijhouden van ambachtelijke handelingsruimte. Net zoals de regiodirecteuren als hitteschild tussen hun zorgorganisaties en de Hagert fungeren, treedt de locatiemanager als buffer op tussen regelgevers en medewerkers. Een voorbeeld hiervan is intelligent informatiemanagement: *“Niet iedere kwartaalopgave, niet ieder rapport moet met de medewerkers besproken worden want dat kost tijd en veroorzaakt vaak stress.”*

Deze creatieve vorm van professionele ongehoorzaamheid is beleid op de Hagert:

“Wij moeten natuurlijk wel aan alle procedurele eisen voldoen maar ik leg daar niet de nadruk op, ik focus daar niet op. Ik vraag dan een medewerker die dat leuk vindt om te doen om het maken van een decubituslijst, maar ik val er niet constant het hele team mee lastig... daardoor neem je ook de angst uit het systeem” (manager 1).

Een voordeel ten opzichte van de vitaliteit van de *community of practice* ligt in het feit dat er op de Hagert geen managementstructuur in traditionele zin bestaat. Dit is ook een effect van de visie: omdat de focus op welzijn in plaats van op medische zorg ligt, hebben de medewerkers nauwelijks last van functionele hiërarchieën (doctor – verpleegkundige, enzovoorts).

Voor de geneeskundige verzorging van de dementerende ouderen is er 8 uur per week een huisarts aanwezig, die spreekuren houdt, iedere week met het personeel de bewoners hun medische situatie doorspreekt, dossiers in orde houdt, behandelingsplannen opstelt, familiegesprekken voert, enzovoorts. De mensen met een verstandelijke beperking hebben hun eigen huisarts.

De locatiemanager is de enige die buiten het zorgrooster werkt. In plaats van een managementstructuur hebben medewerkers bepaalde aandachtsgebieden waarbij rekening wordt gehouden met de hun persoonlijke kwaliteiten. Dit schept een gemeenschapscultuur en houdt daarnaast de locatiegebonden overhead minimaal. Ruimtelijk komt dit tot uitdrukking door het uiterst beperkte aanbod aan kantoorruimte: één kamer van 15 m² voor vijfenzeventig medewerkers.

Voor het floreren van de speciale *community of practice* van de Hagert zorgen de volgende principes:

1. Eigen verantwoordelijkheid. Dit is mede een functie van de kleinschalige structuur van de Hagert. Zoals al aangetoond zijn met name de woongroepen zo georganiseerd dat er meestal één begeleider op de zes bewoners aanwezig is. Deze structuur is in feite alleen

levensvatbaar, als de begeleider bereid en in staat is om voortdurend en in eigen verantwoording beslissingen te nemen. En dit treft precies de aard van de ambachtsman of vrouw: een volledig vertrouwen op hun vaardigheden.

2. Zichtbaarheid. Door permanent op basis van eigenverantwoordelijkheid te moeten handelen wordt het prestatievermogen van de afzonderlijke medewerkers buitengewoon zichtbaar. Dit houdt wel een grote cultuurverandering in voor medewerkers die teamwerk gewend zijn: *“Je mag veel meer jezelf laten zien, in een team kun je jezelf veel beter verstoppen, hier heb je veel meer verantwoordelijkheid”* (medewerker 5). Over het algemeen ervaren de medewerkers hun grote zichtbaarheid als een kans om hun vaardigheden aan hun collega's en het management te tonen. Ze zijn trots op hun zelfstandige manier van werken.

3. De zorgende gemeenschap. Uiteraard betekent zichtbaarheid ook een grote uitdaging want ieder fout die een medewerker maakt, wordt meteen openbaar. Echter zorgt de sterke *community of practice* cultuur op de Hagert ervoor dat hierdoor geen structurele onzekerheid ontstaat: ‘fouten maken mag’ en is een essentieel onderdeel van de cultuur. Een activiteitenbegeleider beschrijft de situatie:

“Ik loop er nog soms tegen aan dat ik niet zo veel verstand heb van bijvoorbeeld boerendingen, maar wij werken hier vanuit de visie ‘werken is leren’ en ik zou nergens anders meer willen werken. Vooral vanwege het werkklimaat: personeel en vrijwilligers zijn één grote familie” (medewerker 9).

Eigen verantwoordelijkheid is dus niet te verwarren met de afwezigheid van een sterk teamgevoel. Het bijzondere van het team de Hagert is dat het bestaat uit zelfstandige ambachtvrouwen en –mannen. Inderdaad kwam het beeld van de Hagert als grote familie steeds weer terug in het onderzoek. Er heerst een open houding tussen de medewerkers onderling en ook tussen medewerkers en het management.

4. Betrokkenheid. Binnen de woongroepen is er een sterk familiegevoel aanwezig. Dit is ook precies wat de Hagert wil, want zo ontstaat een sterke betrokkenheid tussen medewerkers en bewoners. Binnen de zorgsector bestaat de vrees dat betrokkenheid ten koste van de professionaliteit zou gaan. De Hagert laat zien het niet om minder professionaliteit gaat, maar dat haar innovatieve aanpak wel een verandering in professionaliteit met zich mee brengt. Het roept vragen op als hoe ga je als medewerker om met de (nogal vloeiende) grenzen voor acceptabel gedrag (bijv. scheldende bewoners) of hoe speel je in op de kwetsbaarheid van de ‘famieliestructuren’ op de woongroepen. Om hier professionaliteit te waarborgen is het essentieel dat de verzorgenden vakkundig worden begeleidt. De intensiteit van de emotionele band tussen verzorgenden en bewoners, maar ook tussen de bewoners onderling, vraagt om steun bijvoorbeeld bij het loslaten en weer opnieuw opbouwen van relaties. Groepsgesprekken onder leiding van een professionele coach bieden hier een adequate methode. Daarbij is het minder belangrijk om oplossingen te bedenken dan om op de vraag te reflecteren wat professioneel is. Op zoek naar de goede methodes werkt de Hagert samen met andere kleinschalige instellingen in de regio. Dit is belangrijk, want tenslotte zijn de medewerkers op deze instellingen bezig om het ambacht zorg opnieuw uit te vinden.

Het is belangrijk om te benadrukken dat daarbij ook de expertise van de twee zorgorganisaties noodzakelijk is. De Hagert is geen los functionerende geheel maar maakt ook gebruik van de expertise van Dichterbij en ZZG. Wat deze daarbij proberen te doen is 'op aanvraag werken in plaats van dat top-down bepaald wordt wat goed is voor de organisatie-eenheden. Dit gebeurt zelden binnen de Nederlandse zorg en dit moet veranderen. Het zijn tenslotte professionals die er werken. Voor hun wordt de uitdaging om te leren hun vraag duidelijk te formuleren aan de stafafdelingen.

De kwaliteit van de zorg is in hoge mate afhankelijk van de intrinsieke motivatie van het zorgpersoneel. Deze mensen zijn bereid veel van zichzelf te geven, meer dan de praktische bezigheden die in het contract zijn vastgelegd: medeleven, affect, empathie. Met andere woorden, deze mensen geven hun ziel. Mensen die in de zorg werken brengen financiële offers en hun vergoeding is grotendeels emotioneel: het ligt in de betekenisvolle relatie met de zorgontvangende. Hier en nergens anders vinden wij de essentie van de zorg. En deze betekenisvolle relatie is op de Hagert de maatstaf waarop management en medewerkers afgerekend worden. De *community of practice* als de professionele, ambachtelijke dimensie van het *social web* de Hagert laat een relatie ontstaan waarin de zorgontvangende zijn adequate hulp krijgt en de zorggevende de diepere zin van zijn ambacht ervaart.

4. Vrijwilligers: van infrastructuur naar echte bijdrage

'Zij komen hun ding doen...'

Voor iedere zorginstelling in Nederland vormen vrijwilligers een essentieel onderdeel. Over het algemeen vullen vrijwilligers belangrijke hulpfuncties binnen de instelling in. Zoals een activiteitenbegeleider het uitdrukt, worden zij vaak beschouwd *“als een soort infrastructuur, bijvoorbeeld als vervoershulp. Zij halen de mensen naar de zaal toe en schenken koffie...”* (medewerker 6).

De Hagert benadert zijn vrijwilligers op een kwalitatief andere manier. Zij worden gezien als zelfstandige spelers, aan wie de Hagert een platform biedt waarop zij een bijdrage kunnen leveren die bij hun past en aan de Hagert waarde toevoegt. Zo wordt het *social web* van binnenuit naar de vrijwilligers toe uitgebreid, zij worden gelijkwaardige leden van de *community of practice*. Net zoals de verzorgende ambachtsmannen en –vrouwen leveren zij hun bijdrage in eigen verantwoordelijkheid:

“Wij hebben nooit een vrijwilliger gevraagd of zij bij ons iets zouden willen doen, zij melden zich zelf aan met hun ideeën. Mensen komen hun ding doen op de Hagert. Hun ding, niet ons ding! Wij vragen nooit aan een vrijwilliger: ‘Wil je dit of dat komen doen?’ Wij vragen altijd: ‘Wat wil jij komen doen?’. Dus wij faciliteren waardecreatie door vrijwilligers” (manager 2).

Deze waardecreatie kan ook in cijfers uitgedrukt worden: tachtig vrijwilligers zijn verantwoordelijk voor een omzet van 10 tot 12 fte. Dat betekent dat zo'n kwart van alle arbeid op de Hagert door vrijwilligers verricht wordt.

Waardecreatie op voet van gelijkheid

Het buitengewoon hoge aandeel aan vrijwilligerswerk is een effect van het organisatiemodel *social web*. Door het afbreken van de muren van de instelling (vermaatschappelijking) en het scheppen van een ambachtsplatform voor zelfstandige professionals (*community of practice*) kan de Hagert zijn sociale omgeving met een maximum aan openheid benaderen.

Er hoeft geen speciale structuur voor de vrijwilligers verzonden te worden. Zij draaien gewoonweg mee in het *social web*. Na een gesprek en rondleiding met de locatiemanager gaan zij door naar de aandachtsfunctionarissen (dus de medewerker, die voor het betreffende aandachtsgebied verantwoordelijk is) van het gebied waar zij denken een bijdrage te kunnen leveren. Zij sluiten dus naadloos aan op de bestaande *community of practice*. En dit betekent dat de vrijwilligers – organisatorisch gezien – op voet van gelijkheid met de medewerkers staan. Zo wordt er gestuurd op gezamenlijke ontwikkeling van medewerkers en vrijwilligers, bijvoorbeeld door gezamenlijk personeelsfeesten te organiseren, vrijwilligers te betrekken bij een attentie, etc. Waar mogelijk betreft de Hagert zijn vrijwilligers bij een scholing.

Tegelijkertijd gaat voor de medewerkers een hele wereld van mogelijkheden open. In de praktijk betekent dit dat zij in principe nooit vanwege gebrek aan tijd verzoeken van bewoner of cliënten van de dagbesteding af moeten wijzen. Als een vraag hun mogelijkheden overstijgt is er altijd de optie *“het kan wel, maar niet met ons”* (medewerker 5). Een woongroepbegeleidster geeft het volgende voorbeeld:

“Wij hebben de vrijwilligers ook echt nodig. Bijvoorbeeld is er een klant die elke woensdag heel graag het dorp ingaat om sigaretjes te halen. Wij kunnen niet weg. Maar dankzij de vrijwilliger, die dat elke woensdag met hem doet, kan het dus wel” (medewerker 5).

Een belangrijke deel van de bezigheden van de vrijwilligers betreft het buitengedeelte van de Hagert. Zo staat de Hagert bijvoorbeeld bijna de helft van zijn tuinbouwgrond als moestuinen gratis af aan mensen uit de omgeving. In ruil daarvoor ondersteunen de tuinders medewerkers en cliënten bij het verbouwen van groente op de andere helft. Het is duidelijk dat daardoor het fundament gelegd wordt voor een groot deel van de activiteiten die de Hagert zo aantrekkelijk voor bewoners en cliënten maken. Bovendien draagt de regelmatige aanwezigheid van vrijwillige tuinders ook direct bij aan de vermaatschappelijking:

“Heel leuk, ze kennen je ook heel snel. Er zijn bewoners die er altijd rondlopen en naar de plantjes en bloemetjes kijken, naar alles wat bloeit. Er zijn ook cliënten die mij helpen. Ik was er zondagmiddag nog en toen kwam ik er eentje tegen met een emmer vol met bloemen uit mijn tuin. Maar dat is dan ook prima, dat mag, dat hebben wij ook zo afgesproken. Dat is gewoon hun manier om te communiceren” (vrijwilliger 17).

Eigenverantwoordelijkheid

Ook in de omgang met de vrijwilligers opereert de Hagert zoveel mogelijk op basis van het principe eigen verantwoordelijkheid. Vaak is dit niet alleen een vraag van idealisme en managementfilosofie, maar de enige manier om bepaalde dingen voor de Hagert aan te kunnen schaffen en in stand te houden:

“Op gegeven moment had ik € 2000 voor een tractor over. Ik weet er niet zoveel van dus ben ik naar twee vrijwilligers gegaan en heb hun gevraagd: ‘Kunnen jullie daarvoor een tractor regelen?’. Die hebben het hele internet afgezocht en er een gevonden. Het mooie is dat de tractor nu niet van ons is maar van de vrijwilligers, het is hun eer om ervoor te zorgen dat die werkt, goed in stand wordt gehouden, enzovoorts” (manager 2).

Een ander voorbeeld:

“Kijk, dit was ooit een barbecueplek. Een van de vrijwilligers vroeg me toen: ‘Zal ik daar een kapelletje van maken?’ Dan zeggen wij altijd: ‘Ja, als het maar niks kost.’ Toen ging hij het houtwerk bij een timmerfabriek halen, de pannen van het monumentendepot. Dit Mariabeeld is een ‘reizende Maria’ uit een Zuid-Limburgse kroeg. Een andere Maria komt van de nonnen in Roosendaal. Vervolgens begint iedereen er dingen aan toe te voegen: beeldjes, schilderijtjes... en er is een echt Hagerts project ontstaan...” (manager 2).

Wat aan het verhaal van de Mariakapel ook duidelijk wordt is dat *social web* niet betekent dat ieder voorstel dat van de vrijwilligers ingediend wordt, ook geaccepteerd moet worden. Belangrijk is het initiatief bij de open cultuur van de Hagert past, dat het *social web* erdoor niet gevaar loopt om gesloten te raken:

“Een vrijwilliger wilde de kapel laten inwijden met een processie en toen zeiden wij: ‘Dit willen wij niet, want de Hagert zal geen rooms-katholieke uitstraling krijgen. Maar voor de reminiscentie, herinnering, het activeren van het geheugen van dementerenden is dit wel een belangrijk fenomeen. Maar alsjeblieft geen katholieke signatuur!’ (manager 2).

Er zijn dus ook grenzen voor wat er mogelijk is op de Hagert. Maar deze grenzen zijn zorgen er enkel voor dat de werkcultuur van de gezamenlijk door medewerkers en vrijwilligers gerunde *community of practice* open blijft voor nieuwe verbindingen en bijdragen. Wat opvalt is hoe makkelijk de Hagert in staat lijkt te zijn om precies dit te doen. Want één ding is duidelijk: zonder de vele hooggemotiveerde vrijwilligers was de Hagert verre van wat het vandaag is.

De vrijwilligers blijven komen naar de Hagert. Zij voelen zich gewaardeerd – ook door kleine gebaren zoals bijvoorbeeld af en toe in het informatiebulletin van de Hagert genoemd te worden. Maar hoofdzakelijk blijven zij komen omdat zij hun vrijwilligerswerk als volledig lid van het *social web* kunnen doen: zij zijn geen radertjes in een systeem, maar zij verbinden zich met een taak, die niet alleen voor de Hagert zinvol is, maar die hen de kans geeft om hun persoonlijke en individuele potentieel te realiseren.

De Hagert geeft terug: het verhaal van een vrijwilliger

“Ik was vroeger beheerder van het magazijn bij een groot verwarmingsbedrijf. En dat beviel mij goed want ik was altijd wel een beetje een einzelgänger. Na het overleden van mijn vader kwam mij ter oren dat (de initiatiefnemers) zoets als de Hagert wilden openen. Op een zaterdag ging ik naar de presentatie van de plannen. Dit spraak mij heel erg aan, het idee van een zinvolle besteding voor mijn vrije tijd.

“Echter heb ik nooit echt gezegd wat ik eigenlijk zou willen, ik hield nog wel erg veel afstand. Dus in het begin ging ik samen met (...) aan de slag want ik wou graag met iemand samenwerken. Toen hij overleed ben ik hier de klusjesman geworden. Op een gegeven moment heb ik dan ook al mijn gereedschap van thuis meegenomen, dit kleine schuurtje is nu mijn werkplaats...

“Ik moet wel zeggen dat ik door het vrijwilligerswerk op de Hagert een volledig nieuw persoon geworden ben. Ik ben helemaal los gegaan...

“Ik ben er vijf dagen per week, soms zeven. Mijn vrouw is ook vrijwilliger hier... wij hebben inmiddels ook onze eigen tuin... Sinds twee jaar ben ik in mijn vrije tijd een beetje begeleider van (...), die drie keer een hersenaanval heeft gehad. Maar ik doe het omdat ik het wil doen, zonder verplichting! “

Inmiddels is deze vrijwillige - de voormalige einzelgänger - zo enthousiast over de Hagert dat hij bijvoorbeeld zelf bij de boeren in de omgeving aanklopt voor spullen, zoals hout, die hij voor projecten op de Hagert kan gebruiken. Ook zijn door zijn enthousiasme nieuwe vrijwilligers naar de Hagert gekomen, want *“iets dat je leuk vindt draag je uit, dat merken de mensen...”*

5. Dimensie maatschappelijk netwerk: van insluiting naar ontsluiting

“De Hagert is niet van ons, maar van iedereen!”

Maatschappij naar binnen: de ruleconomie

Wat in de analyse tot nu toe naar voren komt is dat de Hagert op elke dimensies een open platform biedt van waaruit daadwerkelijk bijdragen geleverd worden aan het *welzijn* van de bewoners en cliënten van de dagbesteding. Deze manier van organiseren hebben wij *social web* genoemd. Met *social web* heeft de Hagert een strategie gevonden waarmee de visie van vermaatschappelijking door alle dimensies van de organisatie heen vormgegeven wordt.

Hieronder wordt het meest uitgestrekte platform van het *social web* de Hagert geschetst: het maatschappelijk netwerk. Deze dimensie voltooit de complexe welzijnsmissie van de Hagert: de consequente openheid, die vanuit de dimensie instelling begint, vindt zijn logisch vervolg in de Hagert's relatie met haar omgeving. De muren van de instelling worden als het ware volledig afgebroken; de “insluiting” verandert in een volledig ontsloten netwerk *waarvan de grenzen naar de maatschappij zodanig vloeiend zijn dat het onderscheid in veel opzichten onmogelijk en onnodig nog gemaakt kan worden.*

De grote mate aan openheid ten aanzien van maatschappelijke samenwerking wordt al bij de eerste rondleiding, waarop de geïnteresseerde bezoeker van de Hagert wordt mee genomen, duidelijk. Wandelend door de vijf hectaren van het erf krijgt men te horen: *“Niets van wat je hier ziet is van ons”*. Concreet betekent dit dat bijvoorbeeld het vee dat op de grond van de Hagert graast, niet het eigendom van de zorginstelling is maar van boeren uit de omgeving. Dit is voor alle betrokkenen een win-win situatie: de boer krijgt gratis een stuk grond voor zijn dieren, die hij natuurlijk blijft verzorgen (hij levert het voer, enzovoorts) en de Hagert krijgt dieren zonder daarbij kosten op te lopen.

IJslanders op de Hagert

“Ik heb een rijlesstal en een pension hier in het dorp ... ik heb een stukje grond op de Hagert in gebruik voor drie van mijn IJslanders om de bedrijvigheid, de gezelligheid op de Hagert te verhogen.

“Bewoners en bezoekers mogen onder begeleiding van stagiaires – er zijn altijd stagiaires die ook al iets met dierenverzorging gedaan hebben - de paarden van de wei halen om te poetsen.

“Ik kom een paar keer per jaar met een grote tractor voer brengen en voor de rest doet het de Hagert. Alleen in het weekend als er geen stagiaires zijn doen wij het zelf...

“Zij wilden eigenlijk paarden aanschaffen maar dat is hartstikke duur en toen kwamen ze naar mij toe om te vragen op het niet een optie was dat ik hier paarden neerzet en niet voor de grond betaal. Ik heb dus gratis een halve hectare grond en ben zo ingeweven in de dorpsgemeenschap, je hoort hier thuis.... De ene hand schudt de andere... je moet een beetje vertrouwen hebben in elkaar en niet de hele tijd zitten kijken of elk sprietje hooi op de goede plek ligt.

“Ook mijn pensionklanten vinden het erg leuk om de paarden hier vandaan te halen. En voor de bewoners hier is het altijd een mooi gezicht om hier de mensen rondjes te zien rijden...

“Het liefst zou ik met mijn hele bedrijf op de Hagert komen zitten maar helaas is er niet genoeg ruimte” (eigenaar 14).

Voor het onderhoud van het bijzondere landschap van de woonzorgboerderij is de lokale *Vereniging Natuur en Milieu* actief betrokken bij de Hagert. Zij knotten de wilgen, beheren de paddenpoelen. Ook vlechten of leggen zij de hekken, wat weer interessant is voor het herinneringsprogramma omdat het een traditioneel ambacht is en herinnerings triggers oplevert. In ruil hiervoor mag de vereniging haar gereedschap in een schuur op het terrein opslaan. De voorzitter van de vereniging geeft aan:

“Omdat zij ons van het begin af aan op de hoogte hielden van hun plannen en ideeën en ons er goed bij betrokken, is er nu een groot aantal vrijwilligers op wie zij kunnen rekenen. Bijvoorbeeld als de poelen opgeknapt moeten worden dan weten zij dat onze mensen komen” (voorzitter 19).

Door op een uiterst intelligente manier boeren, bedrijven en verenigingen uit de omgeving bij het onderhouden van de boerderij te betrekken, verruimt de Hagert continue zijn aanbod aan zinvolle bezigheden voor de bewoners en cliënten. Dit geldt ook voor het beheer van de moestuinen, die – zoals in het hoofdstuk “Vrijwilligers” toegelicht – in ruil voor ondersteuning bij het onderhoud van de Hagertse tuin in privégebruik zijn. De opbrengst van de tuinen die niet gebruikt wordt voor eigen consumptie wordt verkocht via een kraampje op het erf, dat gerund wordt door cliënten van de dagbesteding. Naast groente, fruit en bloemen wordt er inmiddels ook honing uit eigen productie verkocht. Regelmatig worden er ook groenteplantjes aangeboden.

foto kraampje

Op deze manier ontstaat een ruileconomie waarbij de Hagert in staat is om externe partijen op basis van harde economische argumenten tot structurele betrokkenheid bij het erf te verleiden. Daardoor haalt de Hagert niet alleen de maatschappij naar binnen maar zorgt ook voor het ontstaan van een florierende boerderij, die de instelling uit eigen kracht nooit had kunnen opbouwen. Het erf komt tot leven wat wederom de aantrekkelijkheid van de Hagert voor de buitenwereld vergroot.

Nog meer maatschappij naar binnen: jong en oud op de Hagert

Schoolkinderen weten de woonzorgboerderij regelmaat te vinden. Kinderen van basisscholen uit de omgeving komen er graag naartoe in het kader van natuurprojecten. In samenwerking met de lokale milieuorganisatie *Het Dijkmagazijn* is er een project opgezet waarin de kinderen leren koken met verschillende soorten onkruid. Daarbij komen de kinderen natuurlijk ook in contact met de mensen van de Hagert, bijvoorbeeld als zij van Hagertse cliënten een rondleiding krijgen over het terrein:

“Voor de cliënten zijn dit wel spectaculaire dingen die hun de mogelijkheid geven om deel te nemen aan de maatschappij. Daar zitten ze wel twee dagen vol van, ze ervaren het als heel zinvol dat zij een keer koffie schenken of een rondleiding geven...” (manager 1).

Een bijzonder spannend schoolproject op de Hagert heet ‘Heerlijk Buiten’. De oud-directeur van de deelnemende basisschool in Wijchen vertelt:

“Het project begon drie jaar geleden... initiatief kwam vanuit de leerkrachten van groep 7. Zij wilden met de leerlingen een project opzetten rond het thema ‘de medemens die interessant is’. Het leek hun prachtig om iets te doen met gehandicapten. Toen stuurde de Hagert een brief naar onze school waarin zij aangaven contact te willen met kinderen... Ik vond dit meteen een prachtig idee... het is zo’n leuke plek ... een prachtig ecologisch gebied. Op de Hagert zijn ze ook veel toegankelijker dan op andere zorginstellingen... Het is gewoon een mooie ontmoetingsplaats: in plaats van elkaar aan te staren, kan je dingen samen doen...” (directeur 25).

Voor het verwezenlijken van het project gingen de basisschool en de Hagert in overleg met Het Dijkmagazijn, stichting EduArt en een kunstenaar. Financiering kwam van Cultuurnetwerk Nederland. Er vonden vijf à zes overleggen plaats waaraan ook leerkrachten van de school en activiteitenbegeleiders van de Hagert deelnamen.

Uiteindelijk ging het project van start door de volgende vraag aan de leerlingen voor te leggen: “Hoe kunnen wij ervoor zorgen dat kinderen en ouders graag naar de Hagert komen?” Op basis van dit verzoek lieten de kinderen hun fantasie de vrije loop en ontwikkelden – begeleid door ondermeer de kunstenaar – een aantal voorstellen. De lijst met voorstellen stuurden zij naar de Hagert. Samen met de bewoners en cliënten zijn vervolgens drie concrete projecten gekozen: het maken van een koffieservies, een welkomsbord en een verjaardagskist met allerlei spelletjes (van boerengolf, tot appelhuisjes en koeienprojecten).

foto welkomsbord

Het maken van het servies en het opzetten van het welkomsbord vormden uiteraard grote evenementen op de Hagert, waarbij de cliënten bijvoorbeeld als parkeerbeheerders en rondleiders ingezet werden. De verjaardagskist – die met de oude, puffende tractor en breed uitgemeten door cliënten van de Hagert op de basisschool in ontvangst werd genomen – is een manier om de Hagert aantrekkelijk te maken als locatie voor verjaardagsfeestjes.

foto: tractor verjaardagskist

De Hagert trekt niet alleen kinderen aan. Sinds september 2010 bestaat er een eet- en kookproject “Eten en Ontmoeten.” Het is opgezet in samenwerking met de lokale welzijnsstichting MEER en brengt mensen van de Hagert samen met ouderen uit Wijchen. Het vindt een keer in de twee weken plaats. De Hagert biedt de locatie, faciliteiten en vrijwilligers, stichting Meer ontwikkelde het project en zorgt voor de nodige PR. Het loopt uitstekend, wat zeggen wil dat het project volledig uitgeboekt is. Het doel is om een vaste groep te vormen om zo het contact tussen de betrokkenen te bestendigen. Een ander gevolg van de samenwerking tussen de Hagert en stichting MEER is dat er zo incidenteel ook weer nieuwe vrijwilligers de Hagert leren kennen.

De maatschappij in: het Leurse netwerk

In de directe dorpsomgeving is de Hagert inmiddels eraan toe om samen met de lokale restaurants De Leurse Hof en de Heerlijkheid Leur, het toeristische Informatiecentrum

(onderdeel van Geldersch Landschap) en de manege, een toeristen- en vergadercentrum in het leven te roepen. Het idee is om een dagvullend programma voor toeristen en bedrijven te bieden. Daarbij zal een gevarieerd pakket ontwikkeld worden waarin ook de Hagert een rol gaat spelen.

Tot dat dit zover is, gebruikt de Hagert het netwerk, dat door de intensieve gesprekken tussen de lokale betrokken partijen is ontstaan, om zijn cliënten weer een stap dichterbij de maatschappij te brengen. Zo brengt één van de cliënten één keer per week potjes jam naar het informatiecentrum waar deze verkocht worden. Zij vervult daarbij de taak van een zelfstandig handelaar met afrekenen en alles wat er bij hoort. Op drukke dagen helpt deze cliënt met koffie schenken en in het winkeltje van het informatiecentrum.

Leurse Hof

“Ja, hoe is het contact met de Hagert ontstaan? Ze zijn gewoon burens, ze komen hier regelmatig met gasten. Ze gebruiken mijn ruimtes voor vergaderingen als er weer een bus komt met mensen die de Hagert willen bezoeken. Ik vertel ook mijn gasten van de Hagert, dat ze daar eens een keer gaan kijken (...) heeft mij ooit een rondleiding gegeven.

“Ik wil er graag een bijdrage aan leveren dat meer mensen weten dat de Hagert er is en wat daar allemaal gebeurt. Daarom vind ik het leuk dat wij nu bezig zijn... die samenwerking met de Hagert inventariseren, kijken wat wij samen kunnen doen om de mensen naar Leur te lokken.

“In de toekomst willen wij met de dagbesteding intensiever samenwerken, bijvoorbeeld wat nu een trend is: steekproducten en biologisch maar het komt ook nog van een goede bestemming af... De manager was een beetje bang en zei dat hij geen permanente toestroom van een bepaald product kan garanderen. Maar dat maakt niet uit: op is gewoon op.

“Ik was er laatst een keer, toen hadden ze een dansavond, nou het was zo leuk. Het moet er over 20 jaar ook nog zijn. Ik wil er zelf graag gaan zitten als het zover is!” (eigenaar 12).

De zeer positieve ervaringen, die de Hagert in deze context opdeed, deed het idee bij het management ontstaan opkomen van een streekwinkel in Wijchen, gerund door cliënten:

“Je wil hen toch midden in de maatschappij plaatsen. Dus is er continue de vraag: hoe maak je ruimte in de maatschappij voor mensen met een zorgbehoefte? Onze dagbesteding zit vol en er is een wachtlijst. Dus vroegen wij ons af hoe we nog een dagbestedingproject midden in de maatschappij konden maken in het centrum van Wijchen. Het is een nieuw plan, nog prematuur, maar het idee is dat de winkel gedraaid wordt door dementerende ouderen en geestelijk gehandicapte jongeren. Wellicht met acht plaatsen, begeleid vooral maar niet alleen door vrijwilligers, want natuurlijk moeten er ook gediplomeerde krachten en een arts betrokken zijn...” (manager 1).

Dit noodzakelijkerwijs fragmentarisch overzicht van het maatschappelijk netwerk maakt duidelijk dat de Hagert ingebed is in een uitgebreid veld van maatschappelijke krachten. De sociale ontsluiting van de Hagert werd door de vermaatschappelijking van het erf in gang gezet en dit bracht de maatschappij naar binnen. Vervolgens bleef de Hagert actief in haar zoektocht naar maatschappelijke aanknopingspunten. Door zich zodanig open op te stellen naar de sociale omgeving, liet de Hagert een multidimensionaal netwerk met legio mogelijkheden van maatschappelijke samenwerking laten ontstaan. De waardecreatie die daardoor op de Hagert en in het maatschappelijke netwerk plaatsvindt is enorm.

Het succes van de Hagert bij de ontsluiting van de zorginstelling tot een complex systeem met een breed maatschappelijk draagvlak is het effect van het organisatieprincipe *social web*. Want in de essentie gebeurt op de dimensie maatschappelijk netwerk niets anders dan op alle andere dimensies van de Hagert: er wordt op intelligente manier een open platform gecreëerd die uitdaagt tot gezamenlijke waardecreatie. Zo ontstaat welzijn. Op de Hagert. En in de maatschappij.

Conclusie: het model voor zorg(e)loos welzijn?

In haar ambitie om zo veel mogelijk maatschappij binnen te halen, gaat de Hagert actief en met een grote mate aan openheid op iedereen af die potentieel aan het welzijn van de bewoners en cliënten kan bijdragen. De uitspraak *“iedereen is uitgenodigd om bij ons dingen te komen doen als onze bewoners en cliënten eraan mee kunnen doen”* (manager 2) is duidelijk meer dan retoriek; het is het wezen van het handelen op de Hagert. Cruciaal daarbij is dat ondanks de specificiteit van elke dimensie van het *social web* de relaties altijd op basis van wederzijdse meerwaarde aangegaan worden. Medewerkers krijgen in ruil voor eigen verantwoordelijkheid en hoge werkdruk de kans hun ambacht weer zinvol uit te oefenen. Vrijwilligers verbreden wezenlijk het aanbod aan bezigheden voor de bewoners en cliënten in ruil voor een vervullende taak die hen het gevoel geeft een echte bijdrage te leveren. Externe organisaties en bedrijven bieden bewoners en cliënten van de Hagert daadwerkelijke deelname aan de maatschappij en krijgen in ruil daarvoor economische en sociale meerwaarde. Dat de Hagert zo veel heeft te bieden aan medewerkers, vrijwilligers en de buitenwereld heeft uiteraard te maken met het feit dat de Hagert over een groot erf beschikt. Maar dit is zeker niet de doorslaggevende factor voor het succes van deze woonzorgboerderij. Het succes van de Hagert is een functie van de consequent op welzijn gerichte visie en het op basis daarvan door alle dimensies heen getrokken organisatieprincipe *social web*. En dat betekent ook, dat de Hagert geen anomalie in het Nederlandse zorgstelsel hoeft te blijven. Of het nu op het platteland is of in de drukte van de stad: de muren van de “insluiting” kunnen en moeten overal afgebroken worden, zodat de visie van zorg naar welzijn kan verschuiven.

Misschien is het zelf zo dat de Hagert de weg wijst naar een gezonde desintegratie van de zorgsector waarbij zorginstellingen de kans krijgen een sociaal netwerk te worden tussen al die anderen sociale netwerken die wij tezamen de maatschappij noemen.

Het mooie is dat de Hagert in die zin zijn omgeving in toenemende mate als voorbeeld en ter inspiratie dient. Geven wij het slotwoord aan deze beleidsadviseur van de gemeente Wijchen:

“Vroeger als er een verzorgingshuis gebouwd moest worden ging het om stenen, nu kijken we veel meer op inhoud. Bijvoorbeeld bij het woon-servicegebied in (...) waar wij volgende week de bestuurlijke aftrap hebben ... hebben we het niet alleen gehad over het aantal appartementen of vierkante meters, maar vooral over wat is er nodig om op die plek een woon-servicegebied in te richten dat een bijdrage levert voor heel Wijchen; met een aanbod dat op de behoeften van alle Wijchenaren aansluit. Wij hebben inmiddels wel geleerd – mede door de Hagert – om in te steken op welzijn en niet alleen op stenen!” (gemeente 8).