

**Auteur**

Jesse

Kiel



*Het complex van zorginstelling Ipse de Bruggen in Zwammerdam. Beeld Ipse de Bruggen*

*Zorginstelling Ipse de Bruggen in gesprek met omgeving Zwammerdam*

# ‘Een relatie herstellen is niet iets wat je op een informatieavond regelt’

Inclusie is niet vanzelfsprekend. Ipse de Bruggen weet dat maar al te goed. De instelling biedt zorg aan kinderen, jongeren en volwassenen met een verstandelijke beperking. Meer dan voorheen nemen ze deel aan de samenleving, waardoor de instelling zich vaker moet verantwoorden voor het gedrag van haar zorgcliënten.

Zo ook in het Zuid-Hollandse dorp Zwammerdam. Bestuursvoorzitter Jan van Hoek zag de onrust in het dorp toenemen en besloot grondig te investeren in de relatie met de omgeving. Maar hoe win je vertrouwen terug als je zelf ook worstelt met je veranderende plek in de samenleving?



**D**ammenaren' zijn met Ipse de Bruggen opgegroeid. Ze weten niet anders dan dat de mensen van Ipse erbij horen. Voor wie de organisatie niet kent; de zorglocatie in Zwammerdam is de thuisbasis van de "wereldberoemde" Jostiband. Veel medewerkers wonen in Zwammerdam zelf. De 480 cliënten die op het open terrein samenwonen, vormen een significant onderdeel van het dorp dat in totaal ongeveer tweeduizend inwoners telt. Met elkaar samenleven gaat vrijwel altijd goed. Toch ontstaat de laatste tijd spanning in de relatie tussen inwoners van Ipse de Bruggen en de rest van het dorp. Sommigen maken zich in toenemende mate zorgen over de leefbaarheid en veiligheid. Meestal gaat het om het onschuldige situaties.

Recent hebben twee serieuze incidenten de spanningen in het dorp vergroot. Zo werd een minderjarig meisje in het dorp belaagd door een cliënt en is vrij kort daarop op de zorglocatie een andere cliënt in de eigen woning "doorgedraaid". De zorgleiding besloot de politie te bellen. Als een politieheliikopter, die op dat moment het terrein passeert, op eigen initiatief assistentie aan collega's op de grond verleent, ontstaat paniek in het



dorp. Op Facebook spreken Dammenaren over de ontsnapping van een levensgevaarlijke cliënt.

### **Uitbreiding behandelcentrum**

Naast de toegenomen spanning in de omgeving speelt nog een ontwikkeling. Op het zorgterrein zit een behandelcentrum voor mensen met een sterk gedragsgestoord licht verstandelijke beperking

behandelcentrum moet op het zorgterrein een plek buiten de directe leefomgeving van andere dorpsbewoners krijgen. In de gesloten faciliteit worden straks 56 mensen behandeld, nu zijn dit er nog 24. De doelgroep van het behandelcentrum is omstreden. Sommige inwoners van Zwammerdam spreken van tbs'ers. Dit stigma is zo hardnekkig dat zelfs de lokale politie en brandweer in hun communicatie deze

## **'We willen voorkomen dat de gespannen beeldvorming rondom onze organisatie wordt opgeblazen'**

(SGLVG). Sommige cliënten zijn in aanraking geweest met justitie en hebben door de rechter een behandeling opgelegd gekregen.

Ipse de Bruggen wil dit behandelcentrum uitbreiden en zo cliënten van een ander locatie verhuizen naar Zwammerdam. Het

term gebruiken. Een doorn in het oog van Ipse de Bruggen, die benadrukt dat zij juist géén behandeling biedt aan mensen met een opgelegde tbs met dwangverpleging.

### **Hardnekkige beeldvorming**

Bestuursvoorzitter Jan van Hoek is zich ►

bewust van het belang van een goede relatie met de omgeving. Hij gelooft sterk in de inclusieve samenleving. Maar dat is soms best ingewikkeld als het vertrouwen door wat dan ook even is beschaamd. 'Mensen die op onze locatie in Zwammerdam wonen, komen vaker in het dorp. Sommigen laten ongewenst gedrag zien. Dat doet iets met het vertrouwen dat we van het dorp krijgen. In Zwammerdam hebben we de afgelopen vijftig jaar zorgvuldig gebouwd aan dat vertrouwen en dat willen we niet verliezen. Een sterke relatie met onze omgeving is voor onze *licence to operate* essentieel. Daar hoort

open en eerlijke communicatie bij, ook over zoiets ingewikkelds als de uitbreiding van het behandelcentrum.'

Nu de spanning in het dorp toeneemt, komt de aankondiging van de uitbreiding op een ongelukkig moment, ziet ook Van Hoek. 'We wilden voorkomen dat het gesprek in het dorp zich focust op forensische zorg en dat de gespannen beeldvorming rondom onze organisatie wordt opgeblazen. De doelgroep van het behandelcentrum is namelijk maar een klein onderdeel van onze locatie. De meeste aandacht en zorg gaat uit naar



*De bewoners van Ipse de Bruggen in Zwammerdam krijgen binnen- en buiten intensieve begeleiding, maar zijn ook onderdeel van de samenleving. Beeld Ipse de Bruggen*



## Oplopende spanningen en negatieve beeldvorming

het welzijn van andere cliënten, die over het algemeen in harmonie met elkaar en het dorp samenleven. We vreesden dat wanneer wij over de uitbreiding zouden communiceren, de plannen buitengewoon kritisch zouden worden ontvangen en het vertrouwen nog verder zou afnemen.'

### Zorgvuldige omgevingsanalyse

Van Hoek schakelde de hulp van Johan Simon en zijn Bureau voor omgevingsmanagement in. Met zijn team omgevingsmanagers en participatie-experts helpt hij organisaties bij het versterken van de relatie met hun omgeving: 'De Omgevingswet verwacht van initiatiefnemers dat zij in een vroeg stadium belanghebbenden betrekken bij een project of activiteit. In het geval van Ipse de Bruggen gaat participatie veel verder dan een project of activiteit. Je komt dan niet weg met een goed gesprek over uitbreiding van het behandelcentrum. Een relatie herstellen is immers niet iets wat je op een informatieavond regelt.'

Nu de deelname aan de lokale samenleving ter discussie staat, is een fundamenteel gesprek met het dorp over samenleven nodig, constateert Simon. 'Dat is niet makkelijk. Zeker in een tijd waarin mensen snel hun oordeel klaar hebben en weinig bereid zijn de nuance op te zoeken. Want hoe ga je om met informatie die gemakkelijk verkeerd geïnterpreteerd kan worden? Welke kwetsbaarheid vanuit de organisatie past hier? Welke verantwoordelijkheid mag Ipse de Bruggen van de omgeving verwachten? Allemaal erg ingewikkelde vragen.'

Simon adviseerde eerst de veronderstelde spanning te checken voordat Ipse de Bruggen met het dorp in gesprek ging: 'Ik

zie organisaties soms stevige conclusies trekken op basis van onderbuikgevoel. Dat is link. Verkeerde aannames kunnen een goed gesprek flink in de weg zitten en de relatie nog verder verstoren. Dat risico wilden we hier niet lopen en dus hebben we in een omgevingsanalyse bepaald bij wie we een-op-een ons vermoeden wilden checken. We spraken inwoners, de voorzitter van de belangenvereniging, de wijkagent en twee gebiedsadviseurs van de gemeente. Daarnaast hebben we een groep medewerkers gevraagd of en zo ja hoe zij herkennen dat de beeldvorming rondom de locatie verandert. Conclusie was dat er voldoende aanleiding is om aan te nemen dat de beeldvorming rondom de organisatie inderdaad onder spanning staat en dat een open gesprek over samenleven noodzakelijk was.

### Plenaire bewonersavond

De volgende stap was de vraag of een gesprek met het hele dorp nodig was. Zo'n confrontatie met een groep emotionele mensen kan immers alle kanten op vliegen. 'Wij kozen heel bewust om het wel te doen', vertelt Simon. Die keuze is overigens niet vanzelfsprekend, geeft hij aan. 'Zodra het lastig wordt, zie ik veel organisaties liever een inloopavond

de relatie zorgen. Het is wel zaak dat zo'n gesprek wordt begeleid door een ervaren gespreksleider.'

Eind vorig jaar vond de eerste drukbezochte bewonersavond op het terrein van Ipse de Bruggen plaats. Jan van Hoek kijkt terug op een geslaagde avond: 'Ik durf te stellen dat we op de bewonersavond een bodem voor herstel van vertrouwen hebben gelegd. Natuurlijk was er flinke kritiek. Logisch, mensen zijn geschrokken. Ik had het die avond soms best lastig. Hoe leg je aan je bureaus uit dat je niet kunt garanderen dat er geen incidenten meer gebeuren? Ik denk dat vooral onze open houding voor begrip heeft gezorgd. Dat komt door het zorgvuldige proces dat we eromheen hebben georganiseerd en de vervolgstappen die we zetten.'

### Verwachtingen managen

De bewonersavond was "slechts" onderdeel van een zorgvuldige omgevingsgerichte aanpak om de relatie met het dorp te versterken, leggen Van Hoek en Simon uit. Naast de voorbereidende gesprekken presenteerden ze op de bewonersavond een 24/7 noodnummer en een e-mailadres waar mensen met hun klachten en suggesties terecht kunnen; mensen

met inwoners van Zwammerdam kunnen communiceren.'

Zeventien mensen meldden zich aan voor de klankbordgroep. Ook was zorgvuldigheid het devies. Iedereen die zich voor de klankbordgroep aanmeldde, is individueel benaderd voor een intakegesprek, vertelt Johan Simon. 'Ik zie klankbordgroepen vaak uitmonden in klagbordgroepen. Dat komt doordat mensen met verkeerde verwachtingen deelnemen. Met een intakegesprek kun je dit voorkomen. Als blijkt dat mensen met de verkeerde intentie willen deelnemen, mag je ze vriendelijk weigeren. Doe je dat niet, dan gaan ze ongetwijfeld muiten en dat kan niet de bedoeling zijn van een volwassen dialoog.' Hij vindt dat mensen best vaker mogen worden aangesproken op hun verantwoordelijkheid. 'Vraag vooraf waarom mensen zich hebben aangemeld, wat ze ervan verwachten, wat ze willen dat het oplevert en wat ze op de agenda willen. Uit onze intake kwam een heel genuanceerd beeld naar voren. Mensen zijn vooral op zoek zijn naar wederzijds begrip en respect.'

### Verbindend leiderschap

Jan van Hoek stopt dit najaar als bestuursvoorzitter van Ipse de Bruggen. Met het verhaal uit Zwammerdam hoopt hij collega-organisaties te inspireren om te investeren in het versterken van het contact met hun omgeving en verbindend leiderschap te tonen: 'Het is positief dat participatie in de Omgevingswet is geregeld. Als we oprecht vertrouwen van onze omgeving willen verdienen, is het tijdelijk betrekken van mensen bij een project of activiteit niet genoeg. Ik leerde de afgelopen maanden dat vertrouwen structurele betrokkenheid bij onze omgeving vraagt. Daar hoort kwetsbaarheid, incasservermogen en omgaan met onzekerheid bij. Als we bereid zijn om ons open te stellen voor het perspectief van een ander en de regie op het gesprek met onze omgeving durven te delen, ontstaat echte verbinding. Op die manier vinden we veel makkelijker gezamenlijke oplossingen voor de grote thema's in ons land.' ■

## 'Ik zie klankbordgroepen door verkeerde verwachtingen vaak uitmonden in klagbordgroepen'

houden. Ze zijn bang dat op een plenaire avond collectieve weerstand ontstaat en dus spreken ze mensen liever individueel aan een thematafeltje. Ik vind dat niet verstandig. Juist bij gevoelige onderwerpen waar de emoties hoog oplopen, mag een plenair gesprek niet ontbreken. Emotionele mensen willen ontlichten. Ontneem je ze die mogelijkheid, dan ontstaat hooibroei, die uiteindelijk tot zelfontbranding komt. Een goed gesprek kan juist verbinden en voor beweging in

konden zich aanmelden voor een bezoek aan het behandelcentrum en ze vroegen dorpsbewoners of zij willen deelnemen in een klankbordgroep. Eén dorpsbewoner deed die avond een suggestie om voorlichting op de lokale basisschool te geven. Van Hoek: 'Die tip hebben we direct met beide handen aangepakt. We laten ermee zien dat we serieus willen werken aan onze relatie met het dorp. Dat geeft vertrouwen. Momenteel werken we aan de lancering van een app, waarmee we snel