Bestuur en toezicht als katalysator van de beweging van Zorg naar Gewoon Leven

Reablement
Community care

Kennisdocument- Versie juni 2024

van Zorg naar Gewoon Leven

Deze partners bewegen ook van Zorg naar Gewoon Leven:

nvtz | reable nederland | Nederland Zorgt Voor Elkaar | Zilveren Kruis | ZORG KANTOOR

Bestuur en toezicht als katalysator van de beweging van Zorg naar Gewoon Leven

De beweging van Zorg naar Gewoon Leven

We zien landelijk een maatschappelijke beweging waarbij hulp- en zorgverleners de beweging maken van Zorg naar Gewoon Leven. In deze beweging staat het gewone leven en wat dit waardevol maakt centraal; en dat is voor iedereen anders.
Dit vraagt een andere houding van iedereen in onze samenleving: niet alleen van hulp- en zorgverleners maar juist van inwoners in de maatschappij, overheden en andersoortige organisaties.

In de ouderenzorgketen omarmen we de beweging. Als zorgorganisaties, in samenwerking met inwoners(initiatieven), bedrijven, gemeenten, welzijns- en woonorganisaties nemen we het gewone leven als uitgangspunt. Hier spelen Raden van Bestuur en Raden van Toezicht een cruciale rol.

De rol van RvB en RvT in de beweging

Dit jaar verkennen we in diverse bijeenkomsten met (inmiddels meer dan 90) bestuurders en toezichthouders van zorgorganisaties, Zilveren Kruis Zorkantoor, de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg, Nederland zorgt voor Elkaar en Reable Nederland de helpende en remmende rol van de RvB en RvT in deze beweging.

We delen de resultaten in dit levende kennisdocument.

Wil je je inschrijven voor de volgende bijeenkomst op 9 december 2024?

→ Klik hier

Navigatie.

Hier zie je een minimalistische navigatiebalk zodat je zonder moeite naar diverse hoofdstukken kunt navigeren.

Wil je terug naar de inhoudsopgave? Klik dan op het huisje. Als je op de cijfers klikt, verplaats je per hoofdstuk. Wanneer je op de pijlen klikt, verken je elke pagina in dit document.

Inhoud

1. Van Zorg naar Gewoon Leven

2. Reablement
2.1 De ontwikkeling: reablement
2.2 De veranderende rol van bestuur en toezicht
2.3 Bestuur en toezicht als katalysator van reablement

3. Community care
3.1 De ontwikkeling: community care
3.2 De veranderende rol van bestuur en toezicht
3.3 Bestuur en toezicht als katalysator van community care

1. Van Zorg naar Gewoon Leven

Wil je meer weten over de beweging van Zorg naar Gewoon Leven?

→ ga naar de website vanzorgnaargewoonleven.nl

1.1 Van Zorg naar Gewoon Leven

Van Zorg naar Gewoon Leven

We zien landelijk een maatschappelijke beweging waarbij hulp- en zorgverleners de beweging maken van Zorg naar Gewoon Leven. In deze beweging staat het gewone leven en dat wat dit waardevol maakt centraal; en dat is voor iedereen anders.

Onze droom

Wij dromen van een samenleving waarin zorgen voor elkaar normaal is.

Een samenleving waar iedereen zo veel als mogelijk zelfredzaam is, eigen keuzes maakt en zelf de regie heeft.

Ouderen, hun netwerk, de gemeenschap en organisaties, regelen gezamenlijk de benodigde ondersteuning en zorg.

We vinden dit belangrijk

Zo houden we de hulp en zorg toegankelijk voor iedereen die dat echt nodig heeft en nemen we met elkaar de verantwoordelijkheid voor kwetsbare inwoners in onze maatschappij. Veel hulpvragen hebben geen zorgantwoord nodig. We zoeken hiervoor een passend, betaalbaar en duurzaam antwoord.

1.2 Wat we willen veranderen

Door de beweging van Zorg naar Gewoon Leven te maken willen we het volgende realiseren:

Hier komen we vandaan:

Als mensen ouder worden vertrouwen ze op hulp- en zorgverleners die met een standaard zorgaanbod aan hun behoeften proberen te voldoen.

Mensen blijven zolang mogelijk thuis met steun van naasten, hun netwerk en extramurale professionele hulp en zorg. Als dat niet meer gaat verhuizen ze vaak vanuit een acute situatie naar een (tijdelijke) verpleeghuisplek.

Van:

1. Vertrouwen op externe hulpverleners; mensen bereiden zich niet voor op ouder worden
2. Negatieve associaties met ouder worden: tot last zijn
3. Professionals betrekken het netwerk van een cliënten, de professional is in de regie
4. Zorgorganisaties zijn leidend in het organiseren van ondersteuning en zorg in een wijk of dorp
5. Focus op kwaliteit van zorg
6. Er zijn onvoldoende woonplekken om in eigen regie ouder te worden

Naar:

1. Vertrouwen op jezelf, je netwerk en en je omgeving; mensen bereiden zich voor op ouder worden
2. Positieve associaties bij ouder worden: van waarde zijn
3. Professionals raken betrokken bij het leven van een cliënt en zijn netwerk, de cliënt is in de regie
4. De mens en de gemeenschap (inwonersi-nitiatieven) zijn leidend in het organiseren van ondersteuning en zorg in een wijk of dorp
5. Focus op kwaliteit van leven
6. Er zijn voldoende woonplekken om in eigen regie 'Vertrouwd Thuis' ouder te worden

Hier willen we naar toe:

Mensen worden zo vitaal en zelfstandig mogelijk oud in hun eigen omgeving. Zij vertrouwen op steun van naasten, hun netwerk, de gemeenschap en technologie.

Bij een zorgvraag wordt professionele ondersteuning en zorg zo ingezet dat de mens in de regie blijft en zelfstandig is of weer wordt. En dit alles met het gevoel van **'Vertrouwd Thuis'**. Thuis is de plek waar jij woont en leeft en zelf de regie hebt. In jouw omgeving, in nabijheid van anderen: passend bij jouw levensfase. Het liefst in je eigen huis, anders met meer beschutting in een woonvorm of verpleeghuis.

1.3 Het gewone leven is leidend

Vanuit een gezamenlijke visie nemen we het gewone leven als uitgangspunt om de ouderenzorgketen te transformeren en te bewegen van Zorg naar Gewoon Leven.

Het gewone leven is leidend

Wat wil en kan een oudere zelf? Of kan hij zelf weer aanleren?

Hoe kan technologie of de woonomgeving de oudere ondersteunen om langer zelfstandig te blijven?

Wat kan het netwerk en de sociale omgeving betekenen voor de oudere? En andersom?

Wat kan de gemeenschap betekenen voor de oudere? En andersom?

Welke professionele ondersteuning of zorg is aanvullend dan nog nodig?

We spelen in op grote ontwikkelingen

Reablement
Visie, werkwijze en houding om zelf- en samenred-zaamheid te stimuleren.

Zorgtechnologie
Technologie als middel om zelf- en samenredzaamheid te stimuleren.

Community care
Zorgzame gemeenschappen: zorg door de gemeenschap voor de gemeenschap.

We laten zien dat het werkt en schalen op

We delen goede voorbeelden uit onze praktijk. We nemen hierbij passende zorg als uitgangspunt

"Waardegedreven zorg, komt samen met- en rondom de cliënt en vindt plaats op de juiste plek."

Vertrouwd Thuis:
- Verpleegzorg
- Verpleegzorg thuis
- Wijkverpleging

Randvoorwaarden:
Leiderschap: Cultuurverandering die nodig is om de beweging te maken.
Zorginkoop: Inkoop die aansluit bij de beweging die we maken.
Woonzorgroutekaart: Woonzorg-aanbod dat de beweging mogelijk maakt.

2. Reablement

Reablement is een manier van werken waarbij hulpverleners ouderen helpen hun eigen leven te leiden. Het centraal stellen van het reablement gedachtegoed kan leiden tot bestuurlijke dilemma's. Tegelijkertijd kan bestuur en toezicht ook een katalysator zijn van deze ontwikkeling.

De inzichten uit dit kennisdocument zijn gebaseerd op de sessie 'de helpende/ remmende rol van bestuur en toezicht bij reablement' op 18 maart 2024 als onderdeel van de beweging 'van Zorg naar Gewoon Leven' en het programma reablement. Hier namen 25 bestuurders en toezichthouders uit de ouderenzorg aan deel.

→ Bekijk het programma reablement

2.1 De ontwikkeling: Reablement

Reablement is een manier van werken waarbij hulpverleners ouderen helpen hun eigen leven te leiden.

De drie uitgangspunten van reablement zijn:

1. We nemen niet over wat mensen zelf kunnen
2. We helpen mensen te herwinnen wat ze niet meer kunnen
3. En we zorgen samen voor een oplossing voor dat wat overblijft

Vereniging Reable Nederland ziet in deze andere manier van werken een oplossing om de ouderenzorg in Nederland meer passend en beter houdbaar te maken. Reablement is al meer dan 20 jaar een begrip in landen als Australië, Nieuw-Zeeland, Canada en de Scandinavische landen.

→ website reablenederland.nl

Reablement als houding

Reablement is een houding die je als zorgorganisatie aanneemt om mensen te stimuleren zelf- en samenredzaam te zijn. Het vraagt een gedragsverandering op alle niveaus van de organisatie.

Dit heeft als consequentie dat we bij een hulpvraag geen zorg oplossingen opleggen gebaseerd op ons 'geprotocolleerd' zorgaanbod, maar dat we alleen de hulp en ondersteuning bieden die mensen zelf willen.

De mensen passen zich niet aan aan de systeemwereld. Maar de systeemwereld buigt zich om richting de leefwereld.

De 3 uitgangspunten van reablement vertalen zich naar 5 gedragsregels (zie de rode en groene kaart) die gelden voor zowel de hulpverlener als de hulpvrager.

Op korte termijn komt 'Het samenspel' beschikbaar waarmee hulpverleners de reablement-houding kunnen oefenen.

Lessen voor bestuur en toezicht vanuit Reable Nederland

1. Het hoger doel van reablement is: 'de burger is meester van zijn eigen leven'. Om dit te bereiken moet bestuur en toezicht dit omarmen in de visie, strategie en inrichting van de organisatie.
2. Reablement gaat om een nieuw samenspel tussen hulpvrager en hulpverlener. Om hier ruimte aan te geven moet de reablement-visie in de muren van de organisatie gaan zitten. Oftewel: ga je ernaar gedragen.Voor bestuur en toezicht betekent dit dat zij hulpverlener worden van de hulpverlener en de drie uitgangspunten toepassen.
3. Het probleem in de zorg is niet (alleen) de toenemende vraag, maar het hardnekkige aanbod. En het feit dat we voornamelijk aanbod-gedreven werken in plaats van behoeftengestuurd.

2.2 De veranderende rol van bestuur en toezicht

Reablement in ecosystemen

Zorgorganisaties zijn onderdeel van een dorp of wijk met een diversiteit aan inwoners, gemeenschappen, ondernemingen en organisaties. Zie dit als een ecosysteem waar alle actoren invloed uitoefenen. Zorgorganisaties oefenen invloed uit in de wijze waarop zij hun dienstverlening inrichten:

- Blijft iemand met een zorgvraag in de gemeenschap wonen?
- Wordt de zorg geboden door het eigen netwerk, de gemeenschap of door zorgprofessionals?
- En hoe goed kennen de zorgprofessionals de wijk/buurt en de mogelijkheden daarbinnen?

Reablement geeft richting aan de invloed van zorgorganisaties op het ecosysteem. Als je hier op aansluit, stimuleer je zelf- en samenredzaamheid in het ecosysteem. Het gaat in essentie om aansluiten bij wat er al is, geen regie overnemen en geen aanbod "pushen", hoe goed dit ook bedoeld is.

De veranderende rol van de RvT in de brede maatschappelijke opgave

Waar ecosystemen continu in ontwikkeling zijn, vraagt dit om een andere rol van de Raad van Toezicht in zorgorganisaties.

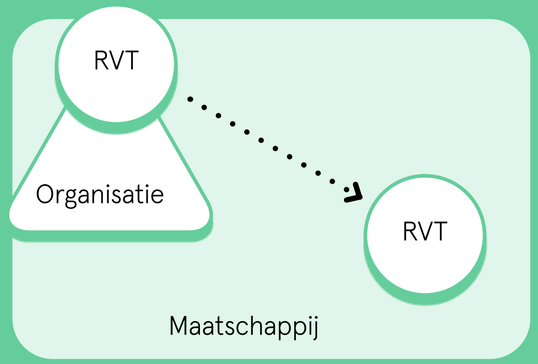
Deze zou zich moeten ontwikkelen van een controlerende en adviserende rol met focus op de organisatie, naar een meer signalerende en spiegelende rol waarbij de focus ligt op de (lokale) maatschappelijke opgave en de toegevoegde waarde van de zorgorganisatie.

Dit betekent dat de RvT functioneert als schakel tussen organisatie en maatschappij. Door het anders positioneren van toezicht wordt de afstand tussen toezicht en de organisatie verkleind. De RvT wordt daarmee meer een strategisch partner dan enkel toezichthouder.

Handvatten voor bestuur en toezicht vanuit NVTZ

1. Kijk door de bril van reablement naar het ecosysteem: Hoe kunnen we het versterken en vooral NIET verstoren? Wat moeten we als organisatie wel doen? Wat moeten we ook vooral niet meer doen?

2. De herpositionering van toezicht vraagt om interesse en een actieve houding van de leden naar de directe omgeving van de organisatie. RvT-leden halen niet alleen kennis uit de voorgelegde vergaderstukken, maar vooral ook uit hun dialoog met de interne en externe omgeving van de organisatie..



Herpositionering van toezicht: van controlerend op de organisatie naar schakel tussen organisatie en maatschappij.

2.3 Bestuur en toezicht als katalysator van reablement

Hoe kun jij hier vanuit jouw rol mee starten?

Meer doen:

- Reablement als gedachtegoed verkennen en bespreken in de RvB en RvT. Actief onderzoeken wat reablement als fundament, betekent voor de visie en de strategie van de organisatie.
- Maak het gedachtegoed van reablement onderdeel van de vieis en strategie van de organisatie. Maak het expliciet: benoem de bedoeling -> de burger is meester van zijn eigen leven.
- Houd met elkaar vast aan de visie/ de bedoeling. En maak deze organiserend voor de besturingsmechanismen in de hele organisatie.
- Leef de visie van reablement; ben als RvB en RvT de hulpverlener voor de hulpverleners.
- Ga de dialoog aan met financiers (o.a. zorgkantoor) over potentiële verlies-latende exploitatie door preventie.
- Buurtjutteren: ga als RvB en RvT in gesprek met de mensen in de buurt. Wat speelt er hier eigenlijk? Welke sociale structuren zijn er? Welke vragen leven er?
- Ga de dialoog aan met lokale inwonersi-nitiatieven, gemeente en woon-, welzijn-, en zorgorganisaties over het bestuur van het ecosysteem. Hoe versterken we dit ecosysteem? Hoe stimuleren we zelf- en samenredzaamheid?
- Voeg de verschillende initiatieven op het gebied van reablement bij eigen en andere organisaties samen.

Anders doen:

- Toon lef! Reablement vraagt van hulpverleners om een andere manier te werken, die niet altijd gefaciliteerd wordt door de huidige cultuur, inrichting en aansturing van de organisatie. Creëer ruimte voor experimenteren.
- Stel de juiste vragen vanuit de bedoeling ‘de burger is meester van zijn eigen leven’. Dus niet: “Is de wachtlijst voldoende om de bedden gevuld te krijgen?”. Maar wel: “Hoe zorgen we dat de wachtlijst niet ontstaat?”.
- Zorg dat je als RvT vanaf het begin bij strategische plannen en veranderingen betrokken bent, om vanuit de nieuwe rol mee te kunnen denken.

3. Community care

Community care betekent zorg in de gemeenschap door de gemeenschap. Zorg betekent de ondersteuning van mensen bij het leven in- en deelnemen aan de samenleving door de samenleving zelf.

Het samenwerken met en het overlaten van de regie aan de gemeenschap, kan leiden tot bestuurlijke dilemma's. Tegelijkertijd kan bestuur en toezicht ook een katalysator zijn van deze ontwikkeling.

De inzichten uit dit kennisdocument zijn gebaseerd op de sessie 'de helpende/remmende rol van bestuur en toezicht bij community care' op 7 mei 2024 als onderdeel van de beweging 'van Zorg naar Gewoon Leven' en het programma community care. Hier namen meer dan 50 bestuurders en toezichthouders uit de ouderenzorg aan deel.

→ Bekijk het programma community care

3.1 De ontwikkeling: community care

Community care betekent zorg in de gemeenschap door de gemeenschap. Zorg betekent de ondersteuning van mensen bij het leven in- en deelnemen aan de samenleving door de samenleving zelf.

Collectieve kracht is van alle tijden

Collectieve actie vanuit de gemeenschap is van alle tijden. Van 'de gilden' in de middeleeuwen, de boerencoöperaties en onderlinge verzekeringen in de 19e eeuw tot de huidige bewonersinitiatieven die onder andere gezamenlijk energiecollectieven, broodfondsen en zorgcoöperaties opzetten.

Op dit moment:

- zijn er zo'n 10.000 inwonersinitiatieven
- zet 1 op de 3 Nederlanders zich in voor zijn/ haar wijk of dorp (samen 1 miljoen uur per dag)
- vertegenwoordigt het vrijwilligers werk een economische waarde van 33 miljard euro

Inwonersinitiatieven niet inkapselen maar samenwerken!

De kracht van inwonersinitiatieven laat zich gelden in de wereld van zorg en welzijn en de uitdagingen die deze wereld kent. In wijken/dorpen waar de gemeenschap voor elkaar zorgt wordt het grootste deel van hulp en zorgvragen opgevangen in de gemeenschap en is professionele zorg enkel aanvullend nodig. Het heeft daarnaast positieve effecten op het welzijn van mensen, de (afname van) gezondheidsverschillen, het ervaren van eenzaamheid en de toegankelijkheid van zorg.

Waar bij community care de regie ligt bij de gemeenschap, ontstaat bij systeempartijen vaak de behoefte deze regie over te nemen of het inwonersinitiatief in te kapselen in de systeemwereld. Bijvoorbeeld een dorpsondersteuner (onder regie van een zorgcoöperatie) willen overnemen in een wijkteam van de gemeente. Of vrijwilligers van een zorgcoöperatie willen overnemen in een zorgorganisatie.

De oproep van NLZVE en NVTZ is dan ook: laat de regie in de gemeenschap en versterk dit. Kapsel niet in maar werk samen met inwoners(initiatieven)!

Versnellen van community care: wat is er nodig?

Om landelijk de beweging van community care te versnellen is het volgende nodig:

1. Meer zorgzame gemeenschappen
Zorgzame gemeenschappen zijn 'het nieuwe normaal' en worden ook als zodanig erkend. Beleid van overheid en marktorganisaties is gericht op het versterken van de gemeenschap.

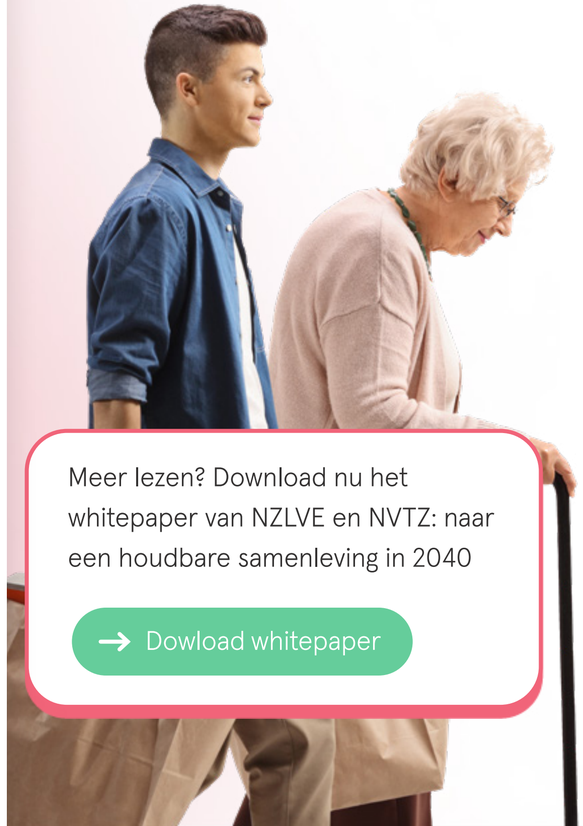
2. Structurele financiering voor zorgzame gemeenschappen.

a. Minimaal zou er financiering moeten zijn voor de sociale basisinfrastructuur: alle voorzieningen die nodig zijn om samen gelukkig oud te kunnen worden (bijv. één lokaal aanspreekpunt, ontmoetings-plekken, laagdrempelige informatie).

→ Lees meer

b. Op termijn zou 5% van het zorg- en welzijnsbudget kunnen worden gealloceerd/verlegd zodat zorgzame gemeenschappen dit kunnen inzetten om onderlinge steun en zorg te organiseren.

c. Ouderen bereiden zich voor op ouder worden en denken na over hun woonsi-tuatie. Investeer in ouderenhuis op lokaal niveau zodat mensen met een hulp- of zorgvraag onderdeel van hun eigen gemeenschap kunnen blijven.



Meer lezen? Download nu het whitepaper van NZLVE en NVTZ: naar een houdbare samenleving in 2040

→ Dowload whitepaper

Hoe realiseer je dit?

- Organiseer basiszorg op wijkniveau: 1e-lijnszorg, 0e-lijnszorg (burenhulp) en informele zorg. Waarbij samenwerking met inwoners(initiatieven) centraal staat.
- Organiseer gezamenlijk visie op zorgzame gemeenschappen op regionaal niveau en betrekken alle actoren (zorg, gemeenten, wonen, onderwijs, werkgevers, inwoner- en patiëntorgani- saties). Richt vanuit hier de samenwerking naar dorpen en en wijken (volgens de logische grenzen van de gemeenschap).
- Werk aanvullend op de gemeenschap en neem de sociale basisinfrastructuur als vertrekpunt (zie 2a).
- Zet het maatschappelijk belang, het belang van de lokale gemeenschap centraal en niet het organisatiebelang.

Handvatten vanuit NLZVE: wat kun je als zorgorganisatie nu direct doen?

1. Zoek de bewoners in je werkgebied op (zorgzame initiatieven en sleutelfiguren) en ga in gesprek over waar zij mee bezig zijn en wat ze nodig hebben om dit nog beter te doen.
2. Zoek in elke buurt naar een gelijkwaardige samenwerking tussen formele- en informele zorg en de gemeenschap.
3. Doe niets meer vóór inwoners of de gemeenschap maar alleen nog mét inwoners of de gemeenschap: stel gezamenlijk doelen en ondersteun alleen waar de gemeenschap dit zelf niet kan.

3.2 De veranderende rol van bestuur en toezicht

De huidige governance van zorgorganisaties is ingericht op basis van de uitdagingen van de 19e en 20e eeuw. De regels zijn voornamelijk gericht op het organiseren/balanceren van ongelijkheid.

Dit zorgt voor 'een moeras aan bureaucratie' waarbij de mate waarin zorgorganisaties zich moeten verantwoorden soms verlammend werkt en niet helpend is in de uitdagingen waar we nu voor staan (lees ook: Tussen mandaat en moeras).

De rol van zorgorganisaties in ecosystemen

Zorgorganisaties zijn vaker onderdeel van een dorp of wijk met een diversiteit aan inwoners, gemeenschappen, ondernemingen en organisaties. Zie dit als een ecosysteem waar alle actoren invloed uitoefenen. Zorgorganisaties oefenen invloed uit door de wijze waarop zij hun dienstverlening inrichten:

- Blijft iemand met een zorgvraag in de gemeenschap wonen?
- Wordt de zorg geboden door het eigen netwerk, de gemeenschap of door zorgprofessionals?
- En hoe goed kennen de zorgprofessionals de wijk/buurt en de mogelijkheden daarbinnen?

Van egosysteem naar ecosysteem

Het realiseren van zorgzame gemeenschappen vraagt om een herbalancering van de driehoek markt (hier de zorgorganisaties), overheid en gemeenschap. Waar meer wordt gezocht naar evenwicht tussen verantwoordelijkheden en gezamenlijke besluitvorming. In deze verandering lijkt de grootste uitdaging te komen tot een gelijkwaardige samenwerking met de gemeenschap waarbij de (behoeften van) de samenleving leidend zijn. De NLZVE en de NVTZ zien daarmee in zowel de samenleving als in in het bestuur en toezicht een verschuiving van egosysteem naar ecosysteem:

Handvatten voor bestuur en toezicht door NVTZ

Zie jezelf (als RvB en RvT) als hoeder van de dialoog over de governance van de ecosystemen waar je als zorgorganisatie onderdeel van bent.

1. Concentreer je op de opgave in het ecosysteem en niet op die van de eigen organisatie.
2. Doe dit vanuit een (voor de gemeenschap) logische afbakening van een gebied.
3. Nodig iedereen die een bijdrage levert aan de opgave in dit gebied uit om hierover in dialoog te gaan, focus te kiezen en in samenwerking invulling hieraan te geven.

Egosysteem	→	Ecosysteem
Marktwerking	→	Samenwerking
Betalen voor zorg	→	Betalen voor gezondheidswinst
Markt en overheid	→	Gemeenschap, markt en overheid
Gefragmenteerd systeem	→	Integraliteit
Eigendom	→	Belonging (onderdeel zijn van-)
Efficiency	→	Maatschappelijk rendement
Ziekte en zorg	→	Gezondheid en gedrag
Systeem is dominant	→	Leefwereld is dominant

3.3 Bestuur en toezicht als katalysator van community care

Als bestuur en toezicht kun je een katalysator zijn bij het realiseren van community care.

Meer doen:

- Stap in de wereld die er al is: verleg focus naar de omgeving. Heb interesse in- en een actieve houding naar de directe omgeving van de zorgorganisatie. Ga als RvB en RvT de buurt in en in dialoog: Wie wonen hier? Wat speelt hier? Wat is er al?
- Zoek naar gezamenlijke focus van de gemeenschap en alle partners in een gebied: verbind je samen aan de opgave in de gemeenschap.
- Verbind je als organisatie aan de gemeenschap: accepteer deze in elke wijk/ dorp anders is.
- Stel faciliteiten en kennis ter beschikking aan de gemeenschap; hoe kunnen we daarmee de gemeenschap verder helpen?

Anders doen:

- Zorg dat dit onderwerp op de juiste (regionale) tafels terecht komt en aan de basis komt te liggen van regionale plannen en lokale doorvertaling en de besluitvorming.
- Voer een dialoog binnen de RvB en RvT over de opgave van de organisatie en het belang van de gemeenschap. Doe dit ook met andere RvT's en partners in de omgeving.
- Maak geen strakke plannen (systeemwereld) maar ga acteren, experimenteren en klein beginnen (leefwereld). Accepteer het ongemak dat de regie niet ligt binnen de eigen organisatie maar in de gemeenschap (of het ecosysteem).
- Bouw niet alleen op, breek ook af: Stop met wat niet meer werkt of wat remmend of verstorend is voor de gemeenschap.
- Combineer de beschikbare middelen domeinoverstijgend, om zo met alle partijen binnen een ecosysteem te doen wat nodig is: ondersteuning en zorg samen organiseren.