

Het beste alternatief

In gesprek met ...

Bas Holvast & Paul de Bot

De Noorderhoeve is een kleine zorgboerderij op antroposofische grondslag voor mensen met een verstandelijke beperking. Begin 2020 moest Paul de Bot, voorzitter van de raad van toezicht, eerder dan verwacht op zoek naar een nieuwe bestuurder. In eerste instantie zette de Noorderhoeve zelf een zoekopdracht uit, maar toen bleek dat er geen draagvlak was voor de aangedragen kandidaat vond het de oplossing in het aanstellen van een interim-bestuurder via Movimento. Het verrassende advies dat die gaf resulteerde erin dat de Noorderhoeve sinds januari dit jaar een bestuurlijke fusie is aangegaan met de Raphaëlstichting en vanaf januari 2022 er naar verwachting volledig deel van wordt. Een bijzondere wending waar iedereen tevreden op terugkijkt.



'Ik ben de aanstichter van deze opdracht', begint Bas Holvast, voorzitter van de raad van toezicht van de Noorderhoeve. 'Wanneer een bestuurder die ergens lang heeft gezeten weggaat is de opvolging altijd ingewikkeld. Dat was bij ons ook zo.' Het feit dat in dezelfde periode Nederland op slot ging vanwege de uitbraak van covid-19 maakte het er niet eenvoudiger op. 'Sowieso was het voor onze cliënten al heel ingewikkeld,' legt Paul uit. 'We hebben tijden gehad dat ouders niet op het terrein mochten komen. Dagbesteding bijvoorbeeld, kon helemaal niet. Dus ouders stonden meer onder druk, de jongeren zelf, de medewerkers. Dat is een instabiele situatie.'

Complex door diversiteit

Gezien de complexe vraag werd Movimento gevraagd te zoeken naar een interim-kandidaat, die werd gevonden in Bas Holvast. 'Ik ben ingestapt met als belangrijkste opdracht: breng rust, zorg dat je dicht bij de mensen bent, zorg voor continuïteit, los onhoudbare situaties op en denk mee over het profiel van de bestuurder die we nodig hebben,' pakt Bas de draad op. 'Het was allemaal heel kaal en afstandelijk. Dat deed ook een enorm beroep op de medewerkers. Die moesten heel alert zijn, protocollen volgen, ouders te woord staan die het niet konden verkroppen dat ze hun kind niet konden zien ...' Het feit dat de Noorderhoeve uitgaat van het antroposofisch mensbeeld vroeg daarnaast om specifieke kennis en kunde, want een kleine organisatie is daarmee niet per se ongecompliceerd. Paul: 'Antroposofische organisaties hebben een heel sterke missie, mensen zijn erg betrokken, maar structuur, helderheid en duidelijkheid ontbreekt soms. Je moet de taal een beetje spreken. Bas kent die antroposofische wereld goed. Soms zit de complexiteit van een organisatie niet in de grootte, maar in de diversiteit.' Bas vult aan: 'Ik constateerde dat het een heel mooie instelling is, met een duidelijke eigen identiteit, die weliswaar al twintig jaar bestaat

maar ook nog trekken heeft van een pioniersorganisatie. Alles was belegd, maar het was ook heel kwetsbaar.'

Het beste alternatief

Ondanks de heldere opdracht kwam Bas daarvoor gaandeweg tot een verrassende conclusie waarmee hij naar de raad van toezicht ging. 'Ik heb de stoute schoenen aangetrokken en heb gezegd: het gaat nu goed, maar als we vijf jaar vooruitkijken, is het dan wijs om een nieuwe bestuurder te zoeken? Want daarmee wordt een andere weg, namelijk of je de samenwerking met een andere partij zou kunnen aangaan, ingewikkelder.' Het was een onverwachte wending, 'maar', vindt Paul, 'door de manier waarop hij het heeft aangepakt kwam het niet als donderslag bij heldere hemel. Al was het dat natuurlijk well!' Bas: 'Het is natuurlijk fijn dat je als buitenstaander met frisse ogen kijkt. Ik werd bij de Noorderhoeve echt uitgenodigd om te zeggen wat ik wilde, ook als dat niet paste binnen het kader zoals dat was neergezet. Als interimmer kon ik dat met een zekere vrijheid doen.' Hij had geluk, vindt hij, dat de raad openstond voor zijn suggestie. 'En sterker nog, inzag dat dit het beste alternatief was.'

Identiteit behouden

Uiteindelijk viel de keuze op de Raphaëlstichting die - net als de Noorderhoeve - zorg biedt aan mensen met een verstandelijke beperking en daarnaast actief is in de psychiatrie en verpleeghuiszorg. Bovendien werkt ook de Raphaëlstichting vanuit het antroposofisch gedachtengoed. 'Wanneer je als kleine organisatie, met een specifieke identiteit, aansluiting zoekt bij een reguliere instelling is het risico dat die identiteit gaat verwateren. Dat wilden we niet', vertelt Bas. Ondanks de overeenkomsten en eerdere samenwerkingen tussen beide stichtingen was het geen gelopen race. 'Je hebt nog wel aan twee kanten een traject te lopen!', voegt Paul toe.

Ook dat was gezien de coronamaatregelen niet altijd vanzelfsprekend. 'Het is natuurlijk best een heftige boodschap', bevestigt Bas, 'dus ik heb het benoemd en daarna gesuggereerd: laten we dit met iedereen in de organisatie delen. In het recente verleden was dat niet altijd goed gegaan.' Paul: 'Wat Bas gedaan heeft is rust brengen in een ingewikkelde tijd. We zijn een traject ingegaan met werkgroepen waarbij mensen van de Noorderhoeve en de Raphaëlstichting het met elkaar zijn gaan uitwerken. Daarmee is ook vertrouwen ontstaan.' Bas gaat verder: 'Als je zo klein bent, en dat was het mooie van de coronatijd, dan kun je dat via Zoom prima organiseren. De raad van toezicht was een beetje kopschuw geworden. Een bestuurder kan wel zeggen dat het goed zit, maar leeft het binnen de organisatie op dezelfde manier? Omdat ook leden van de raad van toezicht daarbij zaten, konden zij de stemming voelen en proeven.'

Afstand en nabijheid

En al kan werken op afstand efficiënt zijn, het is belangrijk dat je ook de nabijheid verzorgt, vindt Bas. 'Er was duidelijk behoefte aan iemand die er was, luisterde en waar men terecht kon. Iemand die boven de partijen stond, want zoals je wel vaker meemaakt was niet iedereen het met elkaar eens. Zoom is niet altijd ideaal. Mensen lijden eronder als ze elkaar niet meer de hele dag zien en achter een scherm zitten,' merkt hij op. 'Ik vond het niet passend om tegen de mensen die het echte werk doen te zeggen: ik loop geen risico, ik blijf ver weg. Dat klopt gewoon niet.' Dus was hij op de werkvloer aanwezig. 'Op anderhalve meter en in combinatie met de overige maatregelen was dat ook verantwoord. Dan kon ik vragen: hoe gaat het nou eigenlijk met je? Ik heb de mensen meegenomen en daar een proces voor ingericht. Transparant, maar ik was uiteindelijk wel de bestuurder. En dat geeft rust: dat je knopen doorhakt. Maar ik wilde niets doen wat haaks stond op wat er in de organisatie leefde. Ik begin nooit met de boel op zijn kop te zetten.' Paul: 'Hij kon het ook heel goed uitleggen.'

Als raad van toezicht kun je dat niet zelf. Bas wist precies wat hij moest doen, wat hij tegen kon komen, welke stappen je moet zetten. Het heeft gewoon tijd nodig. Je moet mensen eraan laten wennen, ze erbij betrekken.'

Doen wat nodig is

Paul is ervan overtuigd dat het Bas zijn verdienste is dat het traject succesvol is verlopen. 'We hebben met hem ongelooflijk veel geluk gehad', gaat Paul verder, 'want je moet wel iemand vinden die het stokje kán overnemen. Als je weet dat een bestuurder, die jarenlang de kleur en klank van een organisatie heeft bepaald, weggaat, dan zou ik organisaties aanraden: laat je adviseren en begeleiden door iemand van buiten om naar de opvolging te kijken.

Of doe even een pas op de plaats en onderzoek met behulp van een interimmer wat belangrijk en goed voor de onderneming is. Nu én in de toekomst.' Hij is blij met hoe het proces bij de Noorderhoeve uiteindelijk verlopen is. 'Bas heeft het voor elkaar gekregen om contact te houden. Er te zijn, de raad van toezicht in positie te houden en een proces te lopen dat geleid heeft tot het onderbrengen van de Noorderhoeve in een groter geheel. We hebben dat proces echt doorlopen mét elkaar.' Door de beperkingen die corona voor organisaties met zich meebracht was het slagen van deze fusie geen vanzelfsprekendheid, vind hij: 'Iedereen is blij als hij zijn organisatie draaiend kan houden. Iets veranderen is er niet bij. En wat doen wij? We gaan de organisatie op de schop zetten en het lukt nog ook! Dat zou niemand je adviseren. Misschien moet je het ook juist wel omdraaien: juist omdat er al zoveel veranderde kon deze verandering er ook nog wel bij. Want het gaat nooit om de bestuurder zelf. Het gaat altijd om de cliënten en de medewerkers.' Bas vult aan: 'En als interimmer is het enige dat je hoeft te doen datgene wat een organisatie op dat moment echt nodig heeft. Ik noem mijzelf ook vaak meer een boetseerder.'