

**Douwe Hatenboer**

*senior adviseur TwynstraGudde*

# PASSENDE KADERS, GOED SAMENWERKEN EN LEF

De juiste zorg op de juiste plek is inmiddels een mantra geworden. De recente ervaringen in de aanpak van het coronavirus benadrukken de roep om deze geïntegreerde benadering. Het concept zelf blijft logisch en heerlijk simpel klinken. Toch leidt het ook tot ingewikkelde vervolgvragen. Een aantal elementen staat echter altijd centraal bij de succesvolle voorbeelden. Elementen waar wij nu én straks ons voordeel mee kunnen doen. Het gaat om een combinatie van passende kaders, goed samenwerken en lef om te ondernemen.



**P**assende kaders  
Waar tot voorheen opdrachten vooral speelden rondom fusies of concurrentie binnen sectoren is de huidige tijdsgeest gericht op netwerksamenwerking binnen én buiten de eigen sector. Daarbij neemt de nadruk op nabije zorg en 'de regio' toe. Versterkt door personeelstekorten en een veranderende zorgvraag verantwoordt de zorgbestuurder zich mede voor het regionale zorgaanbod en veranderingen daarin. Het is een druk, onderstreept door corona, die de sector dagelijks voelt; of het nu gaat om de wethouder, zorgaanbieder, verzekeraar of meebetallende burger.

De afgelopen jaren is deze druk door beleidsmakers opgepakt en vertaald naar ruime samenwerkingsmogelijkheden. Voorbeelden zijn de nieuwe ACM-richtlijnen voor samenwerking en de meer actieve rol van zorgverzekeraars in regio's, zoals recent in Drenthe en Flevoland. Ongetwijfeld doen straks ook de houtskoolschets en de Contourennota van VWS een duiding in deze zak.

De wens voor een hoger tempo in de integratie van zorg en welzijn spreekt voor zich. Kaders rondom ontschotting, regionale mandatering of voorwaarden zoals een landelijk EPD, lijken hierin wenselijk. De vraag is echter of een top-down blauwdruk niet afleidt van innovatie en de mooie initiatieven die al gaande zijn. De kaders en geboden ruimte lijken passend te zijn. En zo niet wellicht onder de huidige druk vloeibaar genoeg?

### Goed samenwerken

Het tweede element dat centraal staat in succesvolle voorbeelden is goed samenwerken. Nu is samenwerking geen zorgaanbieder vreemd. Rond de honderd samenwerkingsverbanden per instelling is eerder regel dan uitzondering. Toch is een duurzame integratie van zorg en welzijn, of andere vorm van juiste zorg op de juiste plek, geen dagelijkse praktijk. De successen laten zien dat er altijd klein begonnen wordt. Bijvoorbeeld rondom een specifiek ervaren urgentie, zoals in de Drentse regio, of met één patiëntcategorie, zoals bij de start van Santeon. In de ene regio kan het vertrekpunt een chronisch tekort aan huisartsen zijn, terwijl het in een andere gaat over de aanrijtiden van ambulances of om een nijpend tekort aan verpleegbedden. Alleen wanneer de potentiële meerwaarde voor iedereen duidelijk is heeft een samenwerking slagingskans. Een blauwdruk lijkt daar haaks op te staan.

Ten tijde van de corona-aanpak valt over urgentie en inzet om samen te werken niet te twisten. Toch is er een risico dat waardevolle regionale samenwerkingsverbanden, ingericht in de context van de virusaanpak, de jaargrens niet passeren. Een duurzame samenwerking kent ook gelijkwaardigheid en evenredigheid. Waar één belang nu kan prevaleren is dat op een later moment maar de vraag. De samenwerkingsopgave voor deze netwerken is om ten tijde van crisis flexibel te zijn en hiërarchie te accepteren. Echter ook om naar gelijkwaardige verbanden af- of juist op te schalen als inzet weer onder het vergrootglas ligt.

### Lef om te ondernemen

Het derde element gaat over ondernemingsbereidheid. Elk succesvol regiovoorbeeld kent één of meerdere boegbeelden. Deze boegbeelden zijn bestuurders die soms tegen de stelsellogica ingaan, bereid zijn aan het

einde van de rit autonomie in te leveren en knopen door te hakken. Tegelijkertijd kunnen deze bestuurders niet te ver voor de troepen uitlopen. Verbinding houden met de andere samenwerkingspartners is onmisbaar. Tunnelvisie of machogedrag ligt op de loer, leidend tot gelatenheid bij anderen.

Genuanceerde daadkracht doet ook recht aan de eigen interne governancestructuur. Elke partner vertegenwoordigt een achterban. Niets is vervelender dan op het laatste moment te worden aangesproken door de ondernemingsraad, of te worden teruggefloten door de toezichhouders. Evenwicht zoeken in tempo en draagvlak gebeurt op een dun koord. Juist deze balans vraagt de aankomende periode om bestuurlijke veerkracht. Waar de recente hectiek rondom corona nadruk legt op daadkrachtige doeners, vergt de complexiteit van duurzame integratie tussen zorg en welzijn om een bescheiden en zorgvuldige afweging van verschillende perspectieven en belangen.

### Koers vooruit: veranderen of veranderd worden

Met een juiste balans tussen passende kaders, goed samenwerken en ondernemingsbereidheid kan de volgende stap gezet worden in de ontwikkeling van de juiste zorg op de juiste plek en de integratie van zorg en welzijn. De koers is gezet. Alleen kunnen instellingen de groeiende uitdagingen gewoonweg niet beantwoorden. Laten wij daarbij gebruik maken van onze recente ervaringen, de al ingeslagen weg en succesvolle nationale én internationale voorbeelden om het verschil te maken.

Voor zorginstellingen rest er wel één laatste kanttekening: het is nu veranderen, of straks veranderd worden. Want de nieuwe werkelijkheid is onontkoombaar. ○