

Dianne Burger

directeur-bestuurder a.i. Mind

TRANSFORMATIE GGZ: AFBOUW EN OPBOUW

'De noodzakelijke transformatie van de zorg gaan we niet binnen een jaar of binnen één kabinetsperiode realiseren' zeggen ministers Kuipers en Helder in hun kamerbrief van 16 maart 2023, waarin de voortgang en eerste wapenfeiten van het Integraal Zorgakkoord (IZA) toegelicht worden.

In het licht van de transitiewetenschap is dit een eufemisme. Deze wetenschap stelt namelijk dat een transitie niet enkele jaren, maar meerdere decennia beslaat.

Wellicht is dit een geruststellende gedachte, want regelmatig hoor ik mensen in mijn sector, de ggz, verzuchten 'het duurt zó lang voordat er schot in zaken komt, kómt het überhaupt wel óóit'. Weet dan dat we feitelijk al een heel eind onderweg zijn.

De afbouw en opbouw van een systeem

Een transformatie, of transitie, is een afbouw van een oud systeem; een bestaande manier van werken en organiseren, zoals vertegenwoordigd door de IZA-partijen, en tegelijkertijd opbouw van een nieuw systeem; het 'inkleuren van een nieuw landschap'. En hier is al veel beweging te zien.

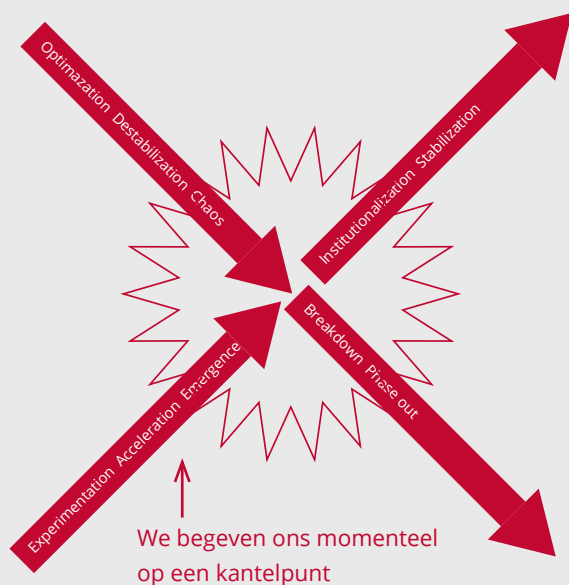
Vanaf de jaren tachtig ontstond het inzicht dat mensen met psychiatrische problemen, die tot die tijd grootschalig opgenomen en geïnstitutionaliseerd werden, veelal beter tot hun recht komen als ze gewoon zelfstandig wonend in de wijk verblijven. Dit heeft de afgelopen twee decennia tot grootschalige afbouw van bedden geleid en dit heeft veel reorganisatie van de sector gevraagd; 'afbouw van een bestaand systeem'. Daarnaast is de nut en noodzaak van ervaringskennis en zelfregie- en herstelcentra, de afgelopen decennia enorm opgekomen. Er zijn innovators naast het bestaande systeem van ggz, die het anders aan willen pakken: 'het opbouwen van een nieuw systeem'.



De X-curve

De dynamiek van een transitie kan weergegeven worden met de X-curve (Loorbach et al., 2017) die het proces van opbouw en afbouw over een periode van decennia laat zien. Het gaat namelijk in een transformatie niet langer over het optimaliseren van bestaande systemen. Die blijken niet meer te werken en lopen enkel verder vast, getuige de problemen in de ggz. Het gaat om het opbouwen van een nieuw systeem.

Deze curve laat zien dat in een veranderende sociale context het bestaande systeem zich ontwikkelt om hun bestaande praktijk te optimaliseren terwijl innovators experimenteren met alternatieve ideeën en technologieën.



Figuur 1: Transitiedynamiek: De X-curve (Loorbach et al., 2017)

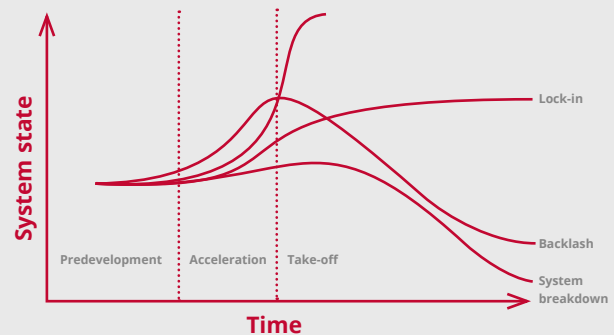
Een niet te stoppen transitie

Na een tijd ontstaat er druk op het bestaande systeem om te transformeren (denk aan de urgentie van de wachttijden, personeelstekort en beperkte middelen), omdat het systeem volledig vastloopt, welke leidt tot destabilisatie terwijl innovators versnellen en plotseling opkomen. Het kantelpunt van de transitie wordt bereikt in de acceleratiefase. Hierna is de transitie niet meer te stoppen. De daadwerkelijke transitie wordt dan chaotisch en disruptief en nieuwe combinaties van innovators en elementen van het bestaande systeem groeien samen in een nieuw systeem; institutionalization & stabilization. In dit proces vindt afbraak plaats van de elementen van het oude,

bestaande systeem, die niet transformeren en worden uitgefaseerd. In werkelijkheid verloopt dit proces niet zo gelijkmatig als afgebeeld in de curve. Het proces is iteratief en kan zich afspelen in verschillende fasen tegelijkertijd.

Gevaar van terugvallen

We zijn dus echt al een tijd op pad met de transitie. Momenteel zitten we in het kantelpunt en het IZA wil en kan een impuls aan de versnelling geven. Dit is heel positief, maar er loert een gevaar. Na het kantelpunt in de curve, kan in plaats van stabilisatie van het nieuwe systeem en breakdown van het oude, een 'lock-in' (oude systeem neemt nieuwe systeem op), een 'backlash' (valt terug in oude systeem) of zelfs een 'system breakdown' (oude systeem breekt nieuw opkomend systeem af) ontstaan (Loorbach et al., 2017, Rotmans, 2021). Zie figuur 2.



Figuur 2 Transitiedynamiek (Loorbach et al., 2017)

Lege pagina in het IZA

Het is dus zaak dat het huidige systeem; bestaande uit de IZA-partijen, zich hun verantwoordelijkheid realiseren en ruimte maken voor ontwikkeling van dit nieuwe systeem en niet angstvallig zaken incorporeren in hun organisatie. Hoort, vanuit dit perspectief, in de nieuwe ggz een herstelondersteunend gesprek thuis in een (bestaande) ggz-omgeving, of wellicht bij de poh-ggz of in een zelfregie-herstelcentrum? En is er bij het opstellen van de regiobeelden ook oog voor de veelbelovende plaatselijke innovator?

Het is belangrijk dat bij verder monitoring van de voortgang ook hier aandacht voor is. Toezichhouden op dit soort zaken is nodig voor een goede sturing van de transitie en helaas is juist deze pagina in het IZA nog opvallend leeg. ○

Bronnen

Loorbach, D., Frantzeskaki, N. & Avelino F. (2017). Sustainability Transitions Research: Transforming Science and Practice for Societal Change. Annual Review of Environment and Resources.
Rotmans, J. & Verheijden M. (2021). Omarm de Chaos. Singel Uitgeverijen.