

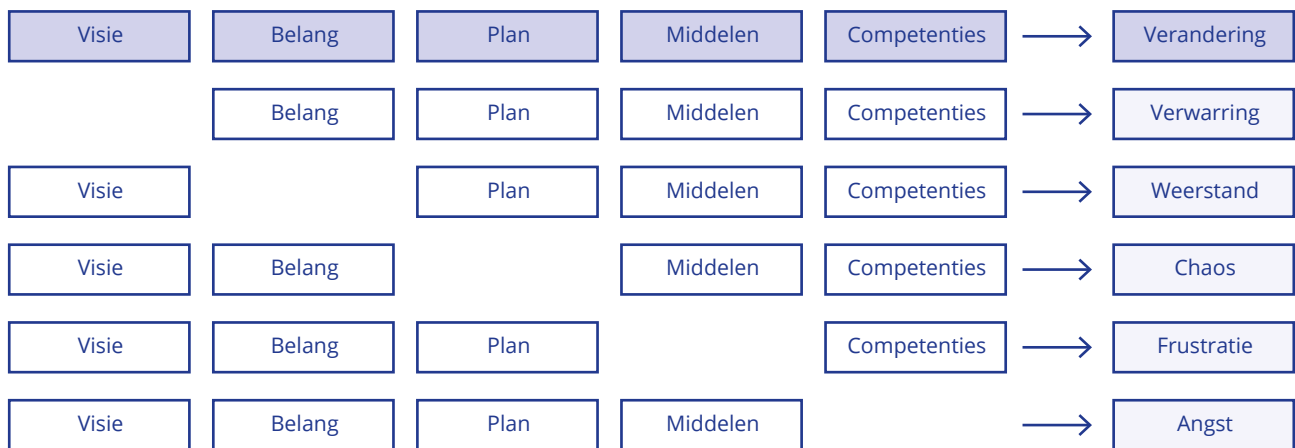
**Georgette Fijneman**

*directievoorzitter Zilveren Kruis*

# WAT IS ER NODIG OM HET IZA VAN HET PAPIER AF TE KRIJGEN?

In het Integraal Zorgakkoord (IZA) hebben we met elkaar opgeschreven wat er nodig is om ook in de toekomst toegang te hebben tot betaalbare zorg van goede kwaliteit. Maar om de inhoud van het IZA 'van het papier af te krijgen', zullen we moeten veranderen. Niet alleen wijzelf, maar ook onze organisaties, onze manier van werken en de manier waarop we samenwerken. Dat is niet makkelijk. Daarom hierbij een paar tips.





## **E**en verandering is pas succesvol als alle bouwstenen aanwezig zijn

Met het IZA hebben we een eenduidige visie opgesteld. Dit is randvoorwaardelijk voor een succesvolle verandering. Zie hiervoor bovenstaand figuur (bron: Knoster).

Het kan echter pas echt succesvol worden als ook aan alle overige voorwaarden wordt voldaan:

- Hechten alle betrokken partijen voldoende belang aan de verandering? Is de beoogde verandering voor de zorg als totaal ook in lijn met ieders individuele belangen of organisatiebelangen?
- Is de visie voldoende vertaald in een plan waarin staat wat er moet gebeuren, door wie en wanneer? Het is van belang om dit snel te doen, om de energie er in te houden, tot resultaten te komen en om te borgen dat we allemaal dezelfde kant op lopen.
- Zijn er middelen om het plan uit te voeren? Met 2,8 miljard aan beschikbaar transformatiebudget hoeven we ons hier gelukkig geen zorgen om te maken.
- Hebben we de juiste competenties om de verandering uit te voeren? Het eerlijke antwoord hierop is, dat dit niet altijd zo is.

## **Zorg voor een goede afbakening van het plan**

Het hebben van een plan is essentieel, maar over welk plan gaat het dan? Als zorgbestuurder krijg je te maken met drie niveaus van verandering:

### *1: Landelijk*

Het Integraal Zorgakkoord geeft aan welke veranderingen in de zorg nodig zijn om de zorg toegankelijk, betaalbaar en van goede kwaliteit te houden. De meeste veranderingen gaan in de regio plaatsvinden, maar er staan ook landelijke opgaves in en veranderingen waar alle partijen een rol in hebben.

### *2: Regionaal*

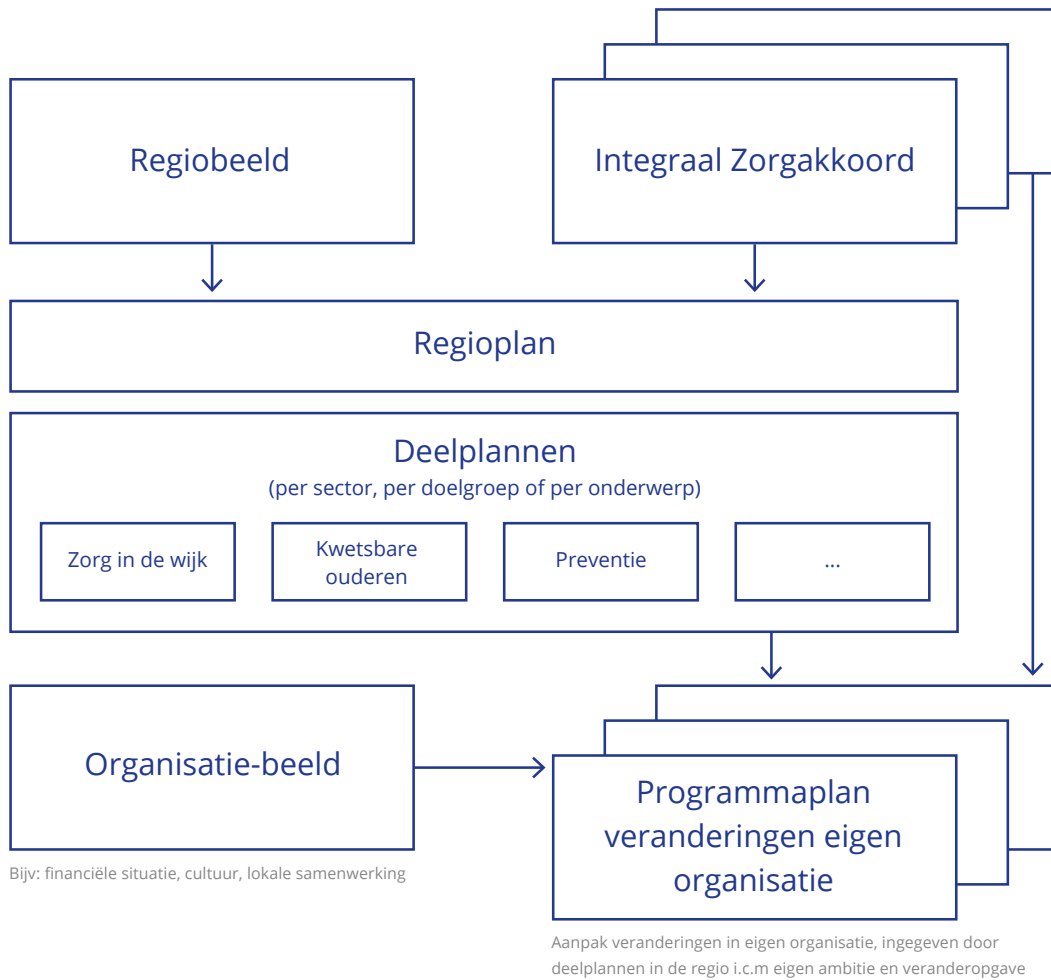
Per regio wordt via het Regiobeeld in kaart gebracht wat de opgave is (zorgvraag, zorgaanbod, benodigde samenwerking). In het Regioplan wordt vervolgens opgeschreven wat de belangrijkste benodigde veranderingen zijn, wie wat gaat doen, wanneer en met welk resultaat. Om het behapbaar te houden is het van belang om met deelplannen te werken, zodat je niet alles met iedereen hoeft te doen. Niet alles in het regioplan is relevant voor jouw organisatie. Daarnaast staat in het regioplan natuurlijk niet in detail wat het effect is van de veranderingen in de regio op jouw processen, systemen, governance en cultuur. Vandaar dat het van belang is om ook een plan voor je eigen organisatie te maken.

*“Zorg dat je als bestuurder de juiste competenties om je heen verzamelt en bestuur de eigen organisatie vanuit het maatschappelijke belang.”*

3: *Eigen organisatie*

Iedere zorginstelling zal op basis van a) het Integraal Zorgakkoord, b) het Regioplan en c) het eigen organisatie-beeld een programmaplan moeten maken waarin staat welke veranderingen er op jouw organisatie afkomen of

nodig zijn. Maar ook wie welke rol heeft, wat de planning is en wat de concrete resultaten moeten zijn. Zodat je zelf goed overzicht hebt van wat er in jouw organisatie gaat gebeuren. In onderstaand figuur is weergegeven hoe een en ander samenhangt.



Aanpak veranderingen in eigen organisatie, ingegeven door deelplannen in de regio i.c.m eigen ambitie en veranderopgave

*Eigenaarschap en mandaat doen veel*

In de zorg wordt veel bestuurd vanuit een zorginhoudelijke kennis. Maar iemand met een goede zorginhoudelijke achtergrond heeft niet altijd de juiste competenties om tot de beoogde veranderingen te komen die in het IZA staan. Omdat dit veranderingen zijn die niet door inhoud worden gedreven, maar waarbij je integraal naar processen moet kijken en naar keteninrichting, systeemoplossingen, en nieuwe governance-modellen. Dat is een vak apart. Zorg daarom als bestuurder dat je, waar nodig, de juiste competenties om je heen verzamelt en bestuur de eigen organisatie vanuit het maatschappelijke belang.

De rol als bestuurder in de verandering kent een paar belangrijke elementen:

- Zorg voor een duidelijke visie, gebaseerd op het IZA en het regioplan wat er voor jouw organisatie nodig is.
- Zorg voor eigenaarschap. Omarm de verandering en

draag actief uit dat dit is wat nodig is om tot toekomstbestendige zorg te komen.

- Laat zien hoe belangrijk samenwerking is. Niet door oeverloos met elkaar te praten in de regio, maar door samen met andere bestuurders het voortouw te nemen in de verandering.
- Neem het maatschappelijk belang als uitgangspunt en niet het optimaliseren van de eigen organisatie.
- Durf mandaat te geven aan partijen in de regio en aan je eigen mensen, om samen aan de verandering te werken.
- De benodigde verandering gebeurt ongetwijfeld met vallen en opstaan, maar houd altijd de energie vast.

Het laatste punt is misschien nog wel het belangrijkste. De uitvoering van het IZA is voor ons allemaal nieuw. Als we er samen in geloven en als bestuurders het goede voorbeeld geven, dan krijgen we het voor elkaar! ○