

Niels Honig

voorzitter raad van bestuur Franciscus Gasthuis & Vlietland

ENORME AMBITIE

De ondertekenaars van het Integraal Zorg Akkoord (IZA) spraken in september 2022 af: "In 2040 draagt de zorg optimaal bij aan het gezond (samen)leven van alle mensen in Nederland, in het besef dat daarvoor verhoudingsgewijs niet meer mensen en middelen beschikbaar zijn dan nu en dat dit gepaard moet gaan met de laagst mogelijke impact op klimaat en milieu". Een enorme ambitie en een complex vraagstuk wat niet van iemand is, maar van ons allemaal. We zullen in samenwerking, meer waarde moeten toevoegen met voldoende en goed opgeleide professionals die ondersteund worden met de juiste informatie en technologische hulpmiddelen. Meer dan 10 landelijke programma's moeten helpen om deze transformatie mogelijk te maken.

'Regio' In tijden van transitie ontstaan nieuwe of opnieuw geladen woorden. Dit komt voort uit de behoefte om letterlijk taal te vinden voor dat wat nieuw en onbekend is. Het woord 'regio' is zo'n begrip. Het wordt te pas en te onpas gebruikt. In het IZA zelfs 474 keer, vooral wanneer bestaande ordening en organiseerprincipes tekort schieten in het verlangen om oplossingen te vinden voor de grote vraagstukken waar wij in de zorg mee te maken hebben.

Er is geen eenduidige definitie van het begrip 'regio'. Alle programma's en alle partijen aan de verschillende transformatietafels hebben zo hun eigen regioafbakening. Hieruit ontstaan, vaak complexe, netwerksamenwerkingen. Om te bepalen wie met wie moet samenwerken binnen het netwerk is overeenstemming over de schaal waarop de zorg het beste georganiseerd kan worden cruciaal. Schaal doet er immers toe maar blijkt, ook bijna twee jaar na het tot stand komen van het IZA, nog geen gemakkelijke opgave.

SOTE-hervorming

In Finland hebben ze deze ervaring ook. Finland is acht keer zo groot als Nederland, maar telt slechts 5,6 miljoen inwoners. De Finnen worstelen met dezelfde issues als wij: vergrijzing, hoge kosten en schaarste aan zorgprofessionals. Tot 2023 waren in Finland gemeenten verantwoordelijk voor de eerstelijnszorg. Dat leidde tot kwaliteitsverschillen. Voor complexe zorgvragen heb je immers schaalgrootte nodig. Dat lukte in Helsinki, maar niet in gemeenten met drieduizend inwoners. De overheid besloot daarom tot een ambitieuze herstructurering van de sociale en gezondheidsdiensten. De zogenoemde SOTE-hervorming. Schaalniveau was daarbij een van de leidende principes. In plaats van 195 gemeenten zijn er sinds 2023 21 districten aangewezen voor de organisatie van de eerstelijnszorg.

Ik pleit niet voor een verkaveling naar Fins voorbeeld of meer sturing vanuit de overheid, maar onze 'polder' leidt wel tot heel veel bestuurlijke drukte en een beperkte transitie voortgang. Ondanks alle goede intenties werken de verschillende 'transformatietafels' en programma's



langs elkaar heen. Omdat ze een andere aansturingstructuur, aanpak, incentives en schaal hebben. Daarbij komt dat ze te ver af staan van de dagelijkse praktijk.

Radicaal anders

Tegelijkertijd stapelen analyses over de groeiende zorgkloof en het dreigende failliet van de zorg zich op. Wat deze rapporten gemeen hebben is dat de focus ligt op wat niet goed gaat, vaak concluderend met de oproep dat het "radicaal anders moet". Hoe dat anders er dan uit ziet, ontbreekt of houdt onvoldoende rekening met de huidige context. Het gevoel van onmacht dat hierdoor ontstaat blijft niet binnen de muren van de bestuurskamers maar heeft weldegelijk een negatieve weerslag op het imago van de zorg.

Kenmerkend voor de vraagstukken waar wij voor staan, is dat er niet één iemand probleemeigenaar is en er is ook niet één oplossing. Er zijn meerdere invalshoeken en kennisbronnen nodig om het transitieproces te ontketenen. En dat is niet eenvoudig. Zo zijn we het immers niet gewend. Het vraagt om een andere omgang met de vraagstukken en met elkaar.

Zeggenschap

Terug naar het belang van schaalgrootte. Als we goed kijken, zien wij allemaal veel en mooie innovaties. Het zijn die ontwikkelingen waar wij als bestuurders trots op zijn. We zien ze niet vanuit de bestuurskamer of vanaf de transitietafel, maar pas als wij echt in contact zijn met de collega's op de afdeling of in de wijk. Zij bedenken dag in dag uit vanuit vakmanschap oplossingen in de complexe context waarin zij werken en maken voortdurend afwegingen in samenspraak met en in aansluiting op de behoefte van de patiënt. Passende zorg zit hen in het bloed. Zorgprofessionals zijn in staat kleine innovaties te verbinden en betrokkenheid en gedeelde verantwoordelijkheid uit te bouwen. Ook over de muren van de eigen organisatie of het eigen adherentiegebied heen. Zorgprofessionals hebben de expertise en de creativiteit om het ingewikkelde systeem waarbinnen zij dagelijks werken van binnenuit te vernieuwen. Maar daar hebben zij wel bestuurlijke steun voor nodig.

Geef zorgprofessionals dus de ruimte of wel 'zeggenschap' en nodig hen actief uit door ze te betrekken op alle niveaus. Bij de wijze waarop de afdeling wordt georganiseerd, hoe in de regio zorgpaden eruit moeten zien, hoe technologie daarin past en bij het vormgeven van

de eigen beroepsontwikkeling op landelijkniveau. Die zeggenschap ontbreekt aan de transformatietafels en is zelfs bij de meeste instellingen in Nederland nog niet goed geregeld. Terwijl wij weten dat de tevredenheid over het werk in de gezondheidszorg daalt, juist door het gevoel niet voldoende ondersteund te worden door de leiding van organisaties en door te weinig uitdaging én invloed in het werk.

Optimisme

Door meer waardierend te kijken naar en te oordelen over wat er allemaal al gebeurt op de verschillende schaalniveaus, door het aantal mensen dat betrokken is bij innovaties uit te breiden en bestaande verbindingen te versterken, kunnen we de betrokkenheid en gedeelde verantwoordelijkheid vergroten. Het zet de deur open voor professionele zeggenschap en voorkomt onnodige schaaldiscussie, waardoor we wellicht met meer optimisme de realiteit onder ogen gaan zien. ○

*"Er zijn meerdere
invalshoeken en
kennisbronnen nodig
om het transitieproces
te ontketenen."*