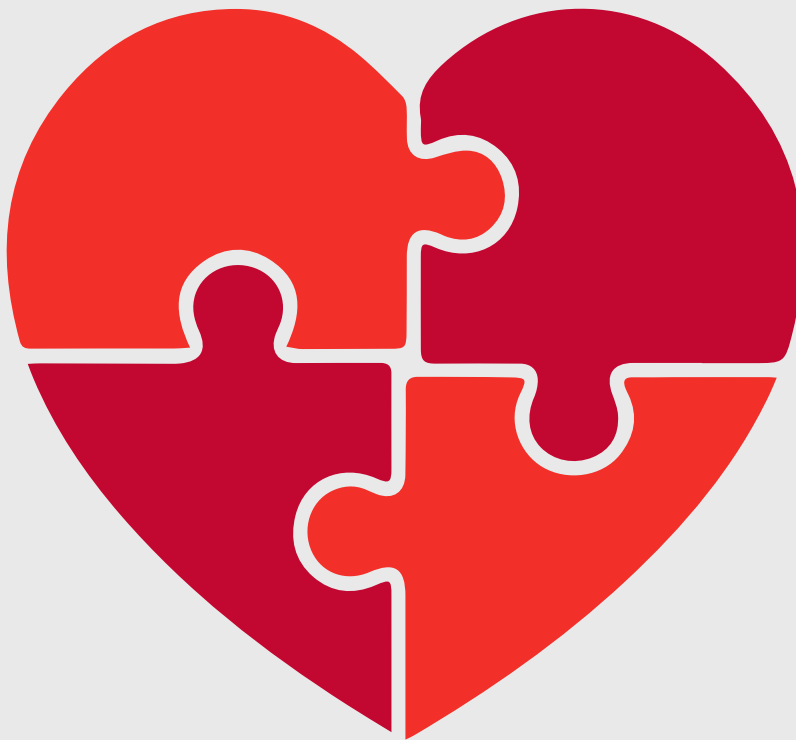


Jan Kremer

hoogleraar zorg & samenleving en speciaal gezant passende zorg

PASSENDE ZORG VERGT TRANSITIEDOELLEN EN RESPONSIEF BESTUUR

We staan voor de grote vraag hoe we goed voor elkaar blijven zorgen in onze sterk vergrijzende samenleving met meer zorgvraag en minder personeel. Passende zorg is daarbij een belangrijke sleutel.



Passende zorg is zorg die past bij het leven van mensen én minder beroep doet op schaars personeel en middelen. Met als doel goede zorg op een mensgerichte manier toegankelijk te houden voor iedereen die dat nodig heeft. Passende zorg gaat niet over verschraling of rantsoenering, maar over warme en eerlijke antwoorden op de tragiek van het leven. Geen somber verhaal van een 8 naar een 6, maar een hoopvol verhaal van een 8 naar een nieuwe 8.

Complexiteit

Wat vraagt een dergelijke transitie aan sturing? Eerst maar eens wat theorie uit de complexiteitswetenschappen. Bij eenvoudige vraagstukken met één probleem, één oplossing en één uitkomst voldoet een plan dat geïmplementeerd kan worden in de praktijk en waarbij achteraf gemeten wordt of het ook daadwerkelijk is gebeurd. Plannen, implementeren en controleren is het adagium. Bij ingewikkelde vraagstukken werkt het

ongeveer hetzelfde, met dat verschil dat vooraf nog eerst een stevige analyse nodig is om het vraagstuk goed te doorgronden. Bij complexe vraagstukken is de situatie fundamenteel anders. Er zijn meerdere problemen, meerdere uitkomsten en meerdere domeinen die belangrijk zijn. De samenhang is groot en de voorspelbaarheid klein. De verleiding is groot om te doen alsof die complexiteit er niet is, maar dan wordt het pas echt ingewikkeld. Er gebeuren allerlei onverwachte dingen die leiden tot frustratie, boosheid en stilstand. Nog stoerder sturen gaat niet werken. Veel beter past dan een gezamenlijke lerende aanpak met als adagium experimenteren, reflecteren en leren.

Transitiedoelen

Een complexe beweging vraagt sturing die recht doet aan die complexiteit. Ten eerste is ondanks het zoekende en lerende karakter van een complexe transitie een duidelijke koers cruciaal. Het helpt niet als men elkaar tegenwerkt of de scherpte uit het oog verliest. De maatschappelijke opgave om de toegang tot passende zorg overeind te houden kan immers niet meer vrijblijvend zijn. Heldere transitiedoelen zijn belangrijk. Gelukkig zijn we wat dit betreft op landelijke niveau goed bezig met de keuze voor twee transitiedoelen. Het eerste doel gaat over het verminderen van de behoefte van personele inzet voor de huidige zorg om mensen vrij te spelen voor de groeiende zorgvraag. Het tweede doel gaat over het binnen daarvoor geschikte normen brengen van de toegang tot passende zorg. Mensen moeten kunnen rekenen op gelijkwaardige toegang tot zorg wanneer dat nodig is, ongeacht waar je woont of hoeveel geld je hebt.

Responsief bestuur

Ten tweede vraagt een complexe transitie om een attitude van bescheidenheid en leergierigheid. Bescheidenheid, omdat je als bestuurder te ver van de complexiteit van de context afstaat om te bepalen wat goede oplossingen zijn. Daar weten de mensen die in die context werken meer over. Zo kan een oogarts beter dan een bestuurder bepalen of en wanneer een dubbelzijdige staaroperatie wel of niet passend is. Leergierigheid is belangrijk omdat je als bestuurder veel kunt leren van de vele koplopers die in de praktijk al volop bezig zijn met passende zorg. Deze koplopers hebben het niet gemakkelijk omdat zij de zorg van morgen aan het vormgeven zijn in een organisatie van gisteren. Leergierigheid helpt om na te denken welke sturing en ondersteuning zij nodig hebben om de wind mee te krijgen, waardoor ook achterblijvers kunnen volgen. En dat is belangrijk omdat een bestuurder niet zo zeer verantwoordelijk is voor de oplossingen zelf, maar voor een omgeving waarin die oplossingen kunnen ontstaan. Responsief bestuur wordt dat ook wel genoemd. Denk aan bijvoorbeeld het bieden van scholing zodra je erachter komt dat dit koplopers helpt. Of aan passende

contractering (inclusief de interne doorvertaling daarvan), zodat koplopers beloond worden in plaats van gestraft. Nog te vaak zijn financiële prikkels gericht op het stimuleren van maximale zorg in plaats van passende zorg.

Tot slot

Kortom, de combinatie van heldere transitiedoelen en responsief bestuur is cruciaal voor een complexe transitie. Samen dragen zij bij aan een effectieve en gedragen aanpak van maatschappelijke opgaven. Met ruimte en vrijheid voor professionals en burgers om bij te dragen aan een heldere maatschappelijke koers. ○

“Er zijn meerdere problemen, meerdere uitkomsten en meerdere domeinen die belangrijk zijn”

