

Marcel Melenhorst

bestuurder AAG

EEN SIMPELER, EFFICIËNTER ZORGSTELSEL? FINLAND LAAT ZIEN DAT HET WÉL KAN

Bestuurders dromen er wel eens van: ons zorgstelsel vanaf de grond opnieuw opbouwen. In de praktijk stuit die droom op een muur van regels, protocollen en gevestigde belangen. Toch heeft Finland in 2023 laten zien dat zo'n grote stelselwijziging wél kan. Recent ging ik met een aantal van die groot dromende bestuurders op Coincide-studiereis naar Helsinki. Daar werd ik getroffen door de eenvoud en ambitie van de grote Finse SOTE-hervorming – en daar kan ook Nederland lessen uit trekken.

Veelbelovende resultaten
Tot 2022 waren de 309 Finse gemeenten verantwoordelijk voor hun eigen zorg. Die konden de kwaliteit en toegankelijkheid van de zorg op termijn niet meer garanderen. De oplossing: een nieuw stelsel met 21 nieuwe welzijnsregio's die verantwoordelijk zijn voor alles, van huisartsenzorg en ziekenhuizen tot ouderenzorg, jeugdzorg en sociale diensten. Allemaal gefinancierd op basis van een groot aantal parameters, waaronder inwoneraantal en zorgbehoefte. Twee jaar na de start zijn de resultaten veelbelovend.



Twee succesfactoren

Ik zag in elk geval twee succesfactoren. Ten eerste: de Finnen huren mensen uit de private sector in om de stelselwijziging te organiseren. Mensen die gewend zijn complexe processen te managen en zich niet uit het veld laten slaan door bezwaren of gevoeligheden. Die gewoon dóén. Ten tweede: digitale infrastructuur. Eén centraal patiëntensysteem, waarin iedereen dezelfde informatie ziet, van huisarts tot ziekenhuis. En daaraan gekoppeld gerichte inzet van AI, waardoor bijvoorbeeld de zorgvraag in ziekenhuizen beter kan worden ingeschat. Spannend met het oog op privacy, maar als die goed wordt geborgd vooraf: effectief en efficiënt.

Afscheid nemen van institutionalisering

Ik ben ervan overtuigd dat zo'n stelselwijziging ook bij ons mogelijk is. Natuurlijk, Finland is in veel opzichten een heel ander land dan Nederland. Maar het uitgangspunt is hetzelfde: er is een zorgsysteem dat ingewikkeld en inefficiënt is geworden, en dat naar de toekomst niet houdbaar is. Dan kun je twee dingen doen. In Nederland kiezen we er tot nu toe voor de complexiteit te omarmen. Als er vernieuwd moet worden, stapelen we die vernieuwing op de bestaande complexiteit. De betere optie is: het stelsel ingrijpend veranderen. Dat betekent wel dat we afscheid moeten nemen van dat wat overdreven geïnstitutionaliseerd is: de stortvloed aan regels, protocollen en belangenorganisaties.

Van kosten naar kansen

Want de institutionalisering in het huidige Nederlandse stelsel werkt voor zorgorganisaties verlamdend. Bedrijfsvoering wordt vaak als niets anders dan een kostenpost gezien. Er wordt nog te veel gestuurd op basis van een

begroting, het afvinken van allerlei 'checkboxen' van verzekeraars en zorgkantoren, en zelfgecreëerde protocollen en richtlijnen. En dus niet op basis van een visie. Er is bovendien te weinig ruimte om het experiment aan te gaan. Daar ligt volgens AAG de sleutel: vooruitgang vraagt om een bedrijfsvoering die niet verlamt, maar juist beweging mogelijk maakt. Door cijfers te vertalen naar richting. Processen naar perspectief. En kosten naar kansen. Zo ontstaat ruimte om te experimenteren, te leren en te verbeteren.

Schoppen tegen heilige huisjes

Wat kunnen zorgbestuurders daarbij leren van het Finse voorbeeld? In de eerste plaats: gewoon beginnen. Haal jonge, slimme denkers binnen die kritisch naar je processen kijken. Reserveer een deel van je budget om nieuwe ideeën te testen. Laat je inspireren door andere sectoren, die verder zijn met digitalisering en AI. En durf het moeilijke gesprek aan te gaan met je raad van toezicht. De Finnen laten zien dat verandering een keuze is: bewust besluiten om prioriteit te geven aan eenvoud, focus en resultaat. Ook als dat betekent dat je tegen heilige huisjes aan moet schoppen. ◊

“De Finnen laten zien dat verandering een keuze is: bewust besluiten om prioriteit te geven aan eenvoud, focus en resultaat”

