

**Wietske Vrijland**

*voorzitter raad van bestuur OLVG*

# DE FRANSE MILLEFEUILLE ADMINISTRATIE

In Frankrijk gebruiken ze een treffende term voor hun complexe zorgbureaucratie: millefeuille administratie. Een beeld dat meteen tot de verbeelding spreekt. Net als het beroemde dessert bestaat het uit talloze laagjes, in dit geval wetten, regels, formulieren en procedures, die samen een bijna ondoordringbare structuur vormen en innovatie lijken te remmen. De Franse zorg wordt sterk centraal en hiërarchisch aangestuurd en daar wordt veel over gemopperd. Maar juist in die gelaagdheid en ordening ontstaan ook kansen.



**P**ariSanté Een voorbeeld van zo'n kans is PariSanté, een initiatief dat overheid, onderzoeksinstituten, zorgorganisaties en bedrijven samenbrengt in één aansprekende omgeving. Het doel is helder; innovatie versnellen door ontmoeting en samenwerking laagdrempelig te maken. Of het werkt, moet nog blijken, maar het idee is aantrekkelijk. Duidelijke hiërarchie en fysieke nabijheid als hefboom.

### De millefeujlle als metafoor

Het beeld van de millefeuille blijft hangen bij mij. Wie deze traktatie kent, weet dat het geheel meer is dan de som der delen. De knapperige laagjes bladerdeeg, de romige vulling, het glazuur bovenop, afzonderlijk zijn ze weinig bijzonder, samen vormen ze echter iets verfijnds. Je eet het niet laag voor laag; het is juist de combinatie die het bijzonder maakt.

### Nederlandse transformatie

De ordening van een millefeuille is overzichtelijk; dat geldt niet voor het Nederlandse landschap van zorg en welzijn. De gecontroleerde chaos

in Nederland vormt de basis voor de transformatie waarbij alleen top-down sturen op innovatie niet lukt en niet werkt. De eerste hoopvolle signalen van de impact van een innovatie als digitale zorg zijn momenteel zichtbaar. Niet als belofte, maar als realiteit.

Aan de inhoud ligt het niet. Nederland barst van de goede initiatieven, slimme oplossingen en bevlogen professionals. Alleen net als bij de millefeuille gaat het om de manier waarop de lagen elkaar raken. Zowel op het gebied van technologie als op gebied van structuur en processen moet er voortgang zijn. Daarnaast is verandering van gedrag van beleidsmakers, bestuurders en zorgprofessionals een belangrijke factor.

### Hybride zorg en structuur zorgland-schap

Neem hybride zorg. Op technisch vlak zetten we grote stappen; betere ontsluiting van informatie, gebruiksvriendelijke digitalisering, steeds meer interoperabiliteit. Ook in de structuur van ons zorglandschap zien

we beweging. Organisaties zoeken elkaar op, regionale samenwerkingen worden sterker, alternatieve financieringsvormen worden onderzocht en de wil om gezamenlijk verantwoordelijkheid te nemen groeit.

Verandering van gedrag blijft lastig. Op het gebied van gedrag is het nog lastig. Beleidsmakers verwachten snelle implementatie, financiers verwachten meetbare impact, bestuurders zijn bezorgd over hun verandervermogen en de omzet en professionals hechten aan autonomie. Samenwerken met collega's uit andere organisaties en domeinen gaat niet vanzelf. En dat is begrijpelijk. Zorg is mensenwerk, en mensen hechten aan autonomie, vakmanschap en vertrouwdeheid. Verandering vraagt tijd en ruimte.

### Een kantelpunt en de rol van bestuurders

Toch staan we op een kantelpunt. De urgentie wordt breed gevoeld en juist nu kunnen we versnellen. Niet alleen door harder te duwen, maar ook door nog slimmer te verbinden. Door te erkennen dat innovatie geen



*“In Nederland zijn de eerste hoopvolle signalen van de impact van een innovatie als digitale zorg momenteel zichtbaar”.*

soloproject is, maar een gezamenlijke inspanning vraagt. Door te zien dat elke laag, techniek, structuur, gedrag, nodig is om tot een solide geheel te komen.

Daar ligt een belangrijke rol voor ons als bestuurders. Niet om van bovenaf te bepalen hoe de zorg eruit moet zien, maar om de verbindingen te leggen. Om ruimte te maken voor samenwerking, om initiatieven te bundelen, om te snoeien waar versnippering dreigt. Beleidsmakers en bestuurders kunnen de condities creëren waarin professionals, onderzoekers, ondernemers en patiënten elkaar vinden. Niet door een hiërarchisch model te kopiëren, maar door op onze eigen, Nederlandse manier te bouwen; organisch, pragmatisch, met lef, doorzettingsvermogen en met oog voor de praktijk.

#### **Onze eigen manier**

We zijn geen Franse millefeuille administratie, gelukkig maar. We doen het op onze eigen manier. Laten we samen het transformatietempo hooghouden, zodat we de Nederlands burgers kunnen blijven voorzien van goede zorg. Zonder hiërarchie, gelaagde administratie en te veel centrale sturing. ○

*“Nederland barst van de goede initiatieven, slimme oplossingen en bevlogen professionals. Maar net als bij de millefeuille gaat het om de manier waarop de lagen elkaar raken.”*

