



Zorg en welzijn in tijden van transitie

'Er is geen personeelstekort maar een gebrek aan effectieve sturing.'

In politiek stormachtige tijden presenteerde een dubbeldemissionair kabinet op de derde dinsdag van september de miljoenennota. Traditiegetrouw maakt talkshow De Eerste Maandag de week na prinsjesdag de balans op. In de Haagse poptempel PAARD houden gasten uit de politiek en de praktijk het vizier op de lange termijn: wat is er nodig om in zorg en welzijn tot de benodigde doorbraak te komen?

Voor talkshowhost Thomas van Zijl gaat vandaag toch een beetje een jongensdroom in vervulling. 'Het liefst was ik zanger geworden en bracht ik hier mijn hits ten gehore,' vertelt hij. 'Veel dichterbij dan dit kun je niet komen.' In plaats van te zingen, leidt Van Zijl vandaag het gesprek over de veranderingen die nodig zijn om de sector toekomstbestendig te maken. Zo beleidsarm als de derde dinsdag van september was, zo rijk wordt deze maandag, belooft hij.

In zijn openingswoord erkent Wardy Doosje, directeur-bestuurder van RegioPlus, dat hij in de miljoenennota weinig tegenkwam dat hem positief verraste. Maar hij wil niet alleen naar de politiek kijken, want ook daarbuiten zijn er veel betrokkenen die het verschil kunnen maken. 'Wat ik heel mooi zou vinden, is als we het vandaag hebben over waar het over zou moeten gaan, de transitie in de zorg, en hoe je dat ook echt samen doet.'

Geld, regels en knuffelhormonen

Doosje kijkt daarbij nadrukkelijk ook naar de topambtenaren die in onrustige politieke tijden voor continuïteit zorgen. Een van hen schuift tegenover hem aan voor het eerste tafelgesprek van de middag. Carsten Herstel is directeur-generaal Langdurige Zorg op het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Hij wil meteen kwijt dat de uitvoeringskracht die Doosje hem toeschrijft te veel eer is. De kracht, die ligt bij de partijen in het veld. Het is aan het ministerie om voor hen de randvoorwaarden te scheppen, zegt Herstel. En dat gaat volgens hem 'hartstikke goed'. Van Zijl vraagt of de zaal dat met hem eens is. Waar er eerder hartelijk werd geapplaudiseerd, blijft het nu stil.



'Ik zit hier ook een beetje bedenkelijk te kijken,' geeft Doosje toe. Hij snapt dat Herstel het positief noemt dat er binnen het Integraal Zorgakkoord (IZA) inmiddels twee miljard is geïnvesteerd in vernieuwende plannen. Maar hij stelt ook vast dat er van dat geld een groot deel naar de bureaus is gegaan die de plannen hebben gemaakt. 'Ik moet nog zien of IZA de kracht heeft die het zou moeten hebben,' voegt hij daaraan toe. Herstel zegt eerlijk dat hij zich daar iets bij kan voorstellen, bijvoorbeeld vanwege de bureaucratische lasten. Maar in het nieuwe Aanvullend Zorg- en Welzijnsakkoord (AZWA) zijn zulke lessen toegepast, stelt hij.

We kunnen ons blindstaren op geld en regels, zegt Herstel. Daarover gaat het in gesprek met een Haagse topambtenaar natuurlijk snel. Maar Herstel ziet ook een rol voor een zachte kracht: het 'knuffelhormoon' oxytocine, dat wordt aangemaakt bij positief onderling contact. 'Iets wordt een succes als mensen elkaar leuk vinden,' zegt hij. Die bereidheid tot samenwerking zou hij in de regio bij bestuurders graag willen zien. Van Zijl vraagt Doosje hoe leuk hij het op dit moment vindt. 'Met deze woorden heel leuk,' zegt Doosje, want hij ziet RegioPlus een belangrijke rol spelen in de regionale samenwerking. Tegelijkertijd heeft ook zijn organisatie te maken met weggevalen subsidies die niet met knuffels te compenseren zijn.

Opzoeken waar het schuurt

Het woord is aan Pieter Hilhorst, publicist, oud-wethouder en tot voor kort raadslid bij de Raad voor Volksgezondheid en Samenleving. De titel van zijn gesproken column heeft hij in de tram op weg naar PAARD nog aangepast, vertelt hij. In plaats van 'Personeelstekort of tekort aan effectieve sturing?' kwam hij toch uit op het bondigere 'Sneeuw'. Want sneeuw vindt hij het, hoe veelbelovende lokale initiatieven uit de alledaagse praktijk op weerstand stuiten.

Hij noemt het voorbeeld van wijkverpleger Astrid uit Enschede, die een indicatie mocht geven voor een aanpassing van een toilet waarmee ze veel werk bespaarde - eigenlijk een taak van de gemeente, maar op deze manier ging het veel sneller. De zorgverzekeraar wilde aanvankelijk niet voor de kosten opdraaien en maakte bezwaar dat Astrid die bevoegdheid erbij kreeg. Volgens Hilhorst krijgen zulke initiatieven de wind niet mee doordat ze schuren met fundamentele ideeën over de organisatie van zorg. Zulke normen moeten aan de top worden doorbroken. Maar daar ziet hij de regie ontbreken. 'Er is te weinig sturing, te weinig effectieve doortastendheid om te zeggen: deze mooie manieren moeten de nieuwe norm worden.'



Het gesprek gaat verder aan tafel. Hilhorst schuift aan als tafelheer, maar niet voordat hij lachend zijn gesprekspartners een knuffel heeft gegeven. De vrijgekomen oxotycine zorgt inderdaad voor een lossere sfeer. Het laat niet onverlet dat Hilhorst heeft opgeroepen om de verandering juist te zoeken waar het schuurt. Jeroen van den Oever, directievoorzitter van zorg- en welzijnsnetwerk Fundis, is ook aangeschoven en beaamt dat betere samenwerking soms eerst om structurele veranderingen vraagt. Hij ziet de casus van Astrid als sprekend voorbeeld. 'Als je wil dat het geld goed wordt gebruikt, moet je in zo'n geval de regio de regie gunnen. En dat verhoudt zich niet met verzekeraars die daar concurrerend in zitten.'

Hilhorst noemt nog een structurele verandering die hij graag zou zien. Hij geeft het voorbeeld van de Kraaipan Oase, een woonvoorziening voor mensen met gevoeligheid voor psychoses in Amsterdam. De bewoners wonen op 'sigaretafstand' van de gemeenschappelijke ruimte: te lopen terwijl je een sigaret rookt. Doordat ze niet geïsoleerd in een wijk wonen, komen ze minder snel opnieuw in een psychose terecht. Tegelijkertijd kost hun voorziening minder dan beschermd wonen. Toch is zulke gemeenschapszorg lastig te financieren. 'Het stelsel is ingericht op zorg voor het individu, terwijl de gemeenschap uiteindelijk meer helpt,' zegt Hilhorst.

Niet alles opnieuw uitvinden

Jacqueline van den Hil pleit er aan tafel voor om bij het streven naar innovatie ook oog te hebben voor de bestaande structuren die wél werken. Ze spreekt de vrees uit dat AZWA weer voor nieuwe clubs zorgt die zich nog moeten bewijzen. 'Wat ik zie bij de akkoorden is: we hebben nu veel key performance indicators, maar de patiënt overlijdt.'

De ambities die in AZWA zijn uitgesproken beginnen bij samenwerking, zegt Van den Hil, en op dat gebied heeft RegioPlus zich bewezen. 'Ik heb de hoofdlijnen van AZWA naast de projecten van RegioPlus gelegd en dan denk ik: dat kan prima door. Dat kun je structureel voortzetten.'

Zijn woorden vinden instemming aan tafel. 'Inhoudelijk ben ik het totaal met je eens,' zegt Herstel. Tegelijkertijd wijst hij erop dat regelgeving traag is. 'En dat is goed, zeg ik altijd.' Toch kan er al een heleboel, zegt hij, en worden regels die in de weg zitten wel degelijk opgeruimd. Hoe zorg je dan voor een doorbraak? Doosje roept op tot meer lef om dingen net even anders te doen. 'Misschien schuurt het met de regels. Maar laten we dan zeggen met z'n allen: we zijn erbij, we gaan het toch doen.'

Een doorbraak vraagt er soms ook om dat je je eigen belangen even opzij zet, ziet Jacqueline van den Hil. Na een periode als VVD-Kamerlid keerde ze recentelijk terug in de zorg als bestuurder van ViaZorg. De Zeeuwse werkgeversorganisatie voor zorg en welzijn is een van de twaalf leden van RegioPlus. Het eerste wat ze in haar nieuwe functie deed, was langsgaan bij collega-bestuurders om betere samenwerking te bepleiten. Met plezier zou ze zelf leiding geven aan een nieuw samenwerkingsverband, maar dat stelt ze nadrukkelijk niet als voorwaarde. Dan krijg je een heel ander gesprek, zegt Van den Hil. 'Ik zie nog veel mensen die graag willen samenwerken, maar ze willen ook directeur-bestuurder blijven. En dat gaat niet altijd samen.'

Maakbaarheid loslaten

Het is weer tijd voor een gesproken column, en ook deze heeft op het laatste moment een titel gekregen. 'Na 'Sneu' noem ik mijn hartekreet 'Beu',' zegt Egge van der Poel. Met een achtergrond in de filosofie en de natuurkunde denkt hij als datascientist en toezichthouder intensief na over fundamentele innovatie in de zorg. Het is niet makkelijk om op een andere manier naar vertrouwde materie te kijken - dat laat hij de aanwezigen ervaren door ze uit te

dagen om de maanden van het jaar op alfabetische volgorde op te dreunen. Tegelijkertijd is het soms broodnodig, stelt hij.

We zijn gewend om te denken vanuit maakbaarheid. In dat wereldbeeld is elk probleem op te lossen door het juiste scenario uit te denken en efficiënt te implementeren. Maar de echte wereld is daar te onvoorspelbaar voor, zegt Van der Poel. Als je dat beseft, is het niet meer zo logisch om aan vergadertafels zogenaamd toekomstbestendige zorg te ontwerpen. 'In de complexiteit van de echte wereld draait het niet om efficiënt leveren,' stelt Van der Poel, 'maar om efficiënt leren.'

”

'Het stelsel is ingericht op zorg voor het individu, terwijl de gemeenschap uiteindelijk meer helpt'.



De column levert gespreksstof op aan tafel, want waar Van der Poel het idee van maakbaarheid wil loslaten, heeft tafelheer Hilhorst eerder op de middag juist voor sterkere sturing gepleit. Die laatste wil het daarom toch opnemen voor de maakbaarheid. Want om een goed initiatief op grotere schaal uit te voeren, is doorzettingsmacht nodig. 'Ik ben niet voor blauwdrukken, maar ik ben er ook niet voor om te accepteren dat dingen verkeerd gaan,' zegt Hilhorst. 'Je bent dus voor leren,' concludeert Van der Poel. Jolanda Buwalda, de bij deze ronde aangeschoven bestuursvoorzitter van zorgorganisatie Omring, breekt in in het gesprek. 'Ik ben voor excelleren!' 'Nóg beter,' lacht Hilhorst.

'Maakbaarheid heeft de connotatie dat we vanuit de constructie de menselijke maat gaan aanbrengen,' gaat Buwalda verder. Ze bepleit een meer organische aanpak, waarbij het erom gaat dat de juiste omstandigheden worden gecreëerd waarin innovatie kan ontstaan. Te vaak ziet ze dat vernieuwers daarentegen juist last hebben van een 'transitieboete': ze komen in de problemen door dat ze dingen op een andere manier doen, maar nog steeds vanuit het oude systeem worden gecontracteerd

en bekostigd. 'Goed tuinonderhoud, laat ik het dan zo noemen,' zegt Hilhorst. 'Dus dat je zorgt dat de dingen elkaar kunnen bestuiven. Dat gaat niet vanzelf door te zeggen: ik trek mijn handen ervan af.'

Denk niet wit, denk niet zwart

Ook aangeschoven is verpleegkundig specialist Jaap Kappert, bestuurslid van beroepsvereniging V&VN. Hij moet denken aan een tekst van Frank Boeijen, die binnenkort in dezelfde zaal komt optreden. 'Denk niet wit, denk niet zwart.' Dat zwart-wit denken doen we te veel, zegt Kappert. Door met elkaar te praten kom je weer dichterbij elkaar. Als voorbeeld noemt hij de onzekerheid die er onder zorgverleners ontstaat in deze tijd van transitie. Leidinggevendenden moeten begrijpen dat routine ook een belangrijk onderdeel is van werk. 'Het is denk ik aan ons, ook hier in de zaal, om medewerkers de rust te geven dat er veel verandert, maar dat niet alles verandert.'

Wil hij tot slot misschien een stukje Frank Boeijen zingen, vraagt Van Zijl? 'Dat doen we bij de borrel,' belooft Kappert.

Het is denk ik aan ons, ook hier in de zaal, om medewerkers de rust te geven dat er veel verandert, maar dat niet alles verandert.'

De volgende Studio R+ Talkshow staat gepland op

maandag 21 september 2026.



Studio R+ is een initiatief van RegioPlus,

meer informatie:
079 323 03 19
info@regioplus.nl
www.regioplus.nl

