

Medewerkers voelen zich als uitgeknepen citroenen

'Zorgsector moet zelf het heft in handen nemen'

Rotterdam/Maastricht - Door drs. Peter Swelsen - De zorgsector in Nederland zit na talloze bezuinigingsronden in een ongelooflijke spagaat. Tot nu toe kon worden overleefd door schaalvergroting en uitbesteding. Maar de rek is er nu helemaal uit. Alleen als de zorg er in slaagt om daadwerkelijk te innoveren, kan ze zichzelf met de haren uit het moeras trekken. Strategie-expert drs. Roel Meijers geeft exclusief in Limburg Ondernemt een aanzet voor een nieuwe strategische benadering. "Mensen in de zorg zijn van oudsher te gehoorzaam, ze moeten zelf het roer in handen nemen.



"Het is niet verstandig om mensen met een bestuurlijke insteek te laten ondernemen. Daar komen alleen maar brokken van", constateert Roel Meijers.

Kunt u kort uitleggen wat er de laatste jaren fout is gegaan in de zorg?

“De zorg is steeds duurder geworden. Dat komt omdat mensen steeds ouder worden en de zorg dus intensiever. Tel daarbij op dat we met zijn allen steeds sneller vergrijzen en je hebt een goed beeld van de problematiek. Voor een bewoner ontvangt een verzorgingstehuis tussen de dertigduizend tot vijfendertigduizend euro per jaar (AWBZ), waar alle kosten uit moeten worden gedekt. De overheid bezuinigt om een kostenexplosie te voorkomen al jaren op de zorg. Zorginstellingen moeten daardoor steeds meer doen met minder geld. In eerste instantie is daarop door de sector met succes gereageerd door schaalvergroting en uitbesteding. Maar daar is de rek uit. Medewerkers voelen zich als een citroen - die ondanks het feit dat hij al helemaal leeg is - toch steeds verder wordt uitgeknepen. Ondanks dat komt er nog minder geld beschikbaar, waardoor de sfeer in de zorg steeds negatiever wordt.”

Meer geld voor de zorg zou natuurlijk de simpelste oplossing zijn...

“Klopt! Maar dat extra geld zit er op korte termijn niet aan te komen. Het wordt alleen maar minder. De zorg moet sowieso proberen om niet steeds vanuit een reflex alleen nog maar te denken vanuit het bekostigingsvraagstuk. Probeer eens of je niet via andere routes geld binnen kunt halen. Geef bijvoorbeeld ruimte aan particuliere initiatieven op het gebied van intramurale en extramurale zorg. Commercie is geen vies woord, maar biedt juist nieuwe kansen. Kijk ook eens of je diverse geldstromen op een creatieve manier kunt combineren en onderneem op innovatieve wijze. Onderzoek ook eens andere mogelijke bronnen van financiering, bijvoorbeeld pensioenfondsen. Een andere kijk op rendement is zonder meer wenselijk. Het is verstandiger om in termen van sociaal rendement te denken dan in termen van cash.”

Kunt u voorbeelden geven van hoe je strategisch gezien een compleet andere visie op de zorg kunt ontwikkelen?

“Duidelijk is dat meer doen met minder vanuit het bestaande model niet meer lukt. Je loopt dan snel hard tegen de lamp. De mensen uit de zorg moeten minder gehoorzaam worden en zelf het heft in handen nemen. Het is tijd om de zorg anders te organiseren. Hoe dat kan, kun je tijdens brainstormsessies met andere zorginstellingen en andere organisaties uit andere branches ontdekken. Met cross-sectorale kruisbestuiving kun je veel bereiken. Ik organiseer zelf regelmatig strategische sessies die dat bevorderen en zie dat het werkt. Een grote rol voor vernieuwing zie ik in de zorg weggelegd voor de professionals en de locatiemanagers, die nu vaak gevangen zitten tussen het beperkte budget en de overvloed aan operationele vragen. Beleidsmedewerkers zonder voeling met de praktijk moet je daarbij niet betrekken. Het is trouwens ook niet verstandig om mensen met een bestuurlijke insteek te laten ondernemen. Daar komen alleen maar brokken van. Mobiliseer de ondernemende professionals en laat het ondernemen alsjeblieft over aan mensen die daar daadwerkelijk voeling en ervaring mee hebben.”

U geeft eerlijk aan dat u geen kant en klare oplossingen voor de zorgen in de zorg heeft. Kunt u desondanks misschien enkele concrete mogelijkheden geven?

“Allereerst is de mate van specialisatie in de zorg te ver doorgesloten. Kijk bijvoorbeeld in de thuiszorg. Dan komt eerst iemand je wassen, vervolgens komt iemand met de diabetesspuit en daarna doet weer een ander de boodschappen. Later komt weer iemand binnenvallen voor huishoudelijk werk. Taaksplitsing werkt negatief en leidt tot inefficiënties. Al die mensen rijden maar op en neer. In ziekenhuizen zie je een gelijksoortig beeld in het arbeidsproces. Daar kan echt veel worden verbeterd. Het is veel handiger als je teams van medewerkers hebt die alles in één keer kunnen en mogen afhandelen. Dat verhoogt de kwaliteit van de zorg en verlaagt de kosten. Om dat te bereiken moet je wel heel anders denken en moet het hele opleidingssysteem (niveau 1 tot en met 4, red.) op de schop. Hiernaast biedt technologie zoals domotica grote kansen om de kwaliteit van de zorg te verbeteren. Het is ontzettend belangrijk dat daarover goed wordt nagedacht, want techniek kan het leven van mensen die zorg nodig hebben én die de zorg geven aanzienlijk verlichten. Ook moet je nadenken over andere vormen van organisatie. Kun je bijvoorbeeld in een zorgcentrum de boel niet in kleinschalige eenheden organiseren? Maak denkbeeldig van elke gang een zelfstandige eenheid en vraag je af wat je nodig hebt om zo'n gang 24 uur per dag te faciliteren. Zorgcentra kunnen tot slot anders gaan denken over hun rol. Zie bijvoorbeeld niet je verpleegkliniek als spil in de wijk, maar denk in concepten die zich aanpassen aan de demografie. Door op een andere manier naar zaken te kijken, kun je veel problemen oplossen. Voor zo'n andere visie is echter wel lef nodig en soms ook een beetje ongehoorzaamheid. Door te starten met verschillende kleinschalige experimenten kun je zo'n nieuwe visie langzaam maar zeker uitrollen.”

Kennisproeverij met Roel Meijers

Universiteit Maastricht School of Business and Economics organiseert op vrijdag 25 november een kennisproeverij. Roel Meijers houdt daar het interactieve seminar: 'Strategie in de zorg, het roer moet om.' Mensen uit de zorg en uit andere branches zijn van harte welkom voor deze strategische kruisbestuiving van formaat. Normaal kosten deze bijeenkomsten 95 euro, maar dit keer is het vanwege het 35-jarig bestaan van de universiteit gratis. Schrijf u dus snel in! Mail voor meer informatie naar info@postgraduate-maastrichtuniversity.nl