



10 juli 2020

# Coronacrisis noopt zorg tot adaptief bestuur



Philip van de Poel

10 juli 2020, 14:00

1219 keer gelezen

Met samenwerking over de schotten heen en regionale en bovenregionale afstemming hebben zorgbestuurders bewezen in staat te zijn tot adaptief leiderschap als de nood aan de man is. Hoeveel ruimte dergelijk autonoom leiderschap in de toekomst krijgt, is voor velen van hen een vraag. “Het is een ambtelijk geleide crisis geworden”, constateert ziekenhuisbestuurder Bart Berden in de nieuwe Skipr Quarterly. “Daar zit altijd het risico van centralisatie.”

Eén van de instanties die zich nadrukkelijk gebogen heeft over de bestuurlijke en beleidsmatige dimensies van het Nieuwe Normaal is de

We gebruiken cookies om inhoud en advertenties te personaliseren, sociale mediafuncties aan te bieden en ons verkeer te analyseren. We delen ook informatie over uw gebruik van onze site met onze partners voor sociale media, reclame en analytics. [Privacy statement](#)

[> Cookie-instellingen](#)[✓ Akkoord](#)

Die samenwerking voelde “ouderwets goed”, vertelt Conny Helder, bestuursvoorzitter van Tante Louise en bestuurslid van branchevereniging ActiZ, in Skipr Quarterly . “Er was een hele hechte verbondenheid tussen bestuurders in de verpleeghuiszorg, maar ook de verbinding tussen care en cure heeft absoluut een boost gekregen.” Naast een overleg voor acute zorg, was er in Noord-Brabant ook een overlegtafel voor de niet acute zorg, vertelt Helder. “Dat overleg was nodig omdat we als ouderenzorg met gemeenten en ggd ook de nodige eigen problematiek hadden. Maar het goede is dat die twee tafels nadrukkelijk met elkaar verbonden zijn.”

## Knooppunt

De formele kern van deze hervonden saamhorigheid wordt gevormd door de Regionaal Overleg Acute Zorgketen (ROAZ). In totaal telt Nederland elf van deze acute regionale zorgnetwerken. Voorzitter van het ROAZ Noord-Brabant is bestuursvoorzitter Berden van Elisabeth-Tweesteden Ziekenhuis (ETZ). “Corona heeft zorgaanbieders veel dichterbij elkaar gebracht”, aldus Berden. “De rol van het ROAZ daarbij was die van een knooppunt van zorgverlening. Daar werd en wordt zorgcapaciteit verdeeld, maar ook beleid afgestemd, zodat bijvoorbeeld huisartsen niet iets heel anders doen dan de verpleeghuisartsen en de burger die op meerdere plekken met zorgverlening wordt geconfronteerd één lijn ziet en snapt.”

Opvallend aan het Brabantse ROAZ-overleg is –naast de ogenschijnlijk harmonieuze besluitvorming- de inbreng aanwezigheid van een zorgverzekeraar. “Die draait volop mee en dat levert veel toegevoegde

We gebruiken cookies om inhoud en advertenties te personaliseren, sociale mediafuncties aan te bieden en ons verkeer te analyseren. We delen ook informatie over uw gebruik van onze site met onze partners voor sociale media, reclame en analytics. [Privacy statement](#)

> [Cookie-instellingen](#)

✓ [Akkoord](#)

straks de druk van een gezamenlijk opgave weg is, denk ik niet dat we samenwerking op deze manier vast kunnen houden.”

## Formaliseren

Bestuursvoorzitter Jeroen Muller van ggz-aanbieder ziet in zijn regio in ieder geval pogingen om de samenwerking in ROAZ-verband verder te formaliseren. “In dat opzicht beklijft het”, stelt Muller. “Aan de andere kant is het ROAZ een organisatie die op acute zaken acteert. Als er geen crisis is, is ook de noodzaak om elkaar te vinden minder. Het heeft in deze regio in ieder geval wel enorm goed aangevoeld. Als je elkaar kunt vinden en je hebt respect voor elkaar, je wordt gehoord en je kunt geven en nemen, dan is er een goede kans dat het zich gaat zetten als het weer nodig is. Bovendien heeft deze samenwerking precies gedaan wat VWS wil met de Juiste Zorg Op de Juiste Plaats; meer samenhang in ketens, meer kijken wat nodig is, afstemmen, dubbelingen eruit halen, wat dat betreft is dit een goede leerschool om deze beweging verder in te regelen.”

## Risico

Ondanks resultaten als deze is het de vraag of de regionale samenwerking vrij spel krijgt. Berden: “Als ik deze crisis moet typeren, dan is het een ambtelijk geleide crisis geworden. Daar zit altijd het risico van centralisatie. Het is de kunst is om kracht van de regio elegant te combineren met een centrale aanpak. Daarom is een goede evaluatie van wat er goed en wat er minder goed gelopen is van groot belang.”

We gebruiken cookies om inhoud en advertenties te personaliseren, sociale mediafuncties aan te bieden en ons verkeer te analyseren. We delen ook informatie over uw gebruik van onze site met onze partners voor sociale media, reclame en analytics. [Privacy statement](#)

> [Cookie-instellingen](#)

✓ Akkoord

daar werd je voor beloond... Zonder competitie volledig te willen afschaffen, zie ik de slinger duidelijk terug slaan in de richting van samenwerking. In tijden van schaarste -zoals nu- is het steeds meer de vraag of het toedelen van capaciteit niet beter op een hoger aggregatieniveau kan komen dan op dat van individuele aanbieders. Dan denk ik aan het Scandinavische model waar regio's ook gebruikt worden om capaciteit af te stemmen."

## Nieuwe weg

Samenwerking tussen zorgaanbieders is één ding, maar werkelijk adaptief bestuur weet volgens RVS-voorzitter Bussemaker ook de inbreng van burgers en maatschappelijke organisaties mee te nemen. "Met het langzame heropenen is het veel moeilijker om samen een nieuwe weg te vinden", aldus Bussemaker. "Meer invalshoeken zijn nodig, niet alleen die van virologen en intensivisten, maar ook de inbreng van verpleegkundigen, psychologen en bestuurskundigen en tal van andere disciplines. Het gaat niet om verbeteren en vernieuwen, maar om transformeren – de structuren zelf moeten veranderen om de effecten van corona op te vangen. Als dat lukt hebben we de crisis op dat punt niet verspilt."

—

*Jet Bussemaker is één van de sprekers tijdens de [Expert Class Topsprekers over adaptief leiderschap – Wendbaar in een dynamische en complexe wereld](#) die op 28 oktober gehouden wordt.*

We gebruiken cookies om inhoud en advertenties te personaliseren, sociale mediafuncties aan te bieden en ons verkeer te analyseren. We delen ook informatie over uw gebruik van onze site met onze partners voor sociale media, reclame en analytics. [Privacy statement](#)

> [Cookie-instellingen](#)

✓ [Akkoord](#)