

Reinier de Graaf schaft vakgroepen af



Bart Kiers

Het Reinier de Graaf heeft als eerste topklinische ziekenhuis in Nederland de vakgroepen afgeschaft. Geïnspireerd door het Zweedse Karolinska gaat het ziekenhuis in Delft de organisatie aansturen via vijf zorgthema's: moeder & kind; oncologie; kwetsbare ouderen en chronische zorg; acute zorg en planbare zorg.



Foto: Reinier de Graaf

[Reinier de Graaf ziekenhuis](#) in Delft neemt de organisatie drastisch op de schop. In de meeste Nederlandse ziekenhuizen gaat de aansturing via zogeheten '[resultaat verantwoordelijke eenheden](#)' (RVE's). In dit RVE-model zijn de

vakgroepen van medisch specialisten leidend. Het Reinier de Graaf stapt als eerste topklinische ziekenhuis in Nederland af van het RVE-besturingsmodel en schaft de 25 RVE's af. 'In het oude model was het lastig om de zorg voor mensen met verschillende aandoeningen te organiseren. Ook de zorg aan de ouder wordende patiënt liep in de praktijk niet goed', zegt [Carina Hilders](#), directievoorzitter van het Reinier de Graaf en lid raad van bestuur van de Reinier Haga Groep.

Reinier de Graaf kiest vijf thema's

Om de zorg efficiënter te maken en beter rondom patiënten te organiseren, kiest Reinier de Graaf voor een themaorganisatie. Het Delftse ziekenhuis heeft op basis van de strategie en speerpunten van het ziekenhuis vijf thema's vastgesteld: moeder & kind; oncologie; kwetsbare ouderen en chronische zorg; acute zorg en planbare zorg. Naast deze vijf zorgthema's is er nog een zesde: zelfstandige RHG- (Reinier Haga)centra, waaronder bijvoorbeeld het Reinier Haga Prostaatkankercentrum valt.

Karolinska als inspiratie

Hilders is geïnspireerd door de radicale organisatieverandering van het [Zweedse Karolinska universiteitsziekenhuis](#). Ze bezocht het ziekenhuis in Stockholm in 2018. Daar hief [Melvin Samsom, oud-bestuursvoorzitter Radoudumc](#), de divisies en vakgroepen op. Met [value based healthcare](#) als inspiratie organiseerde hij de zorg in zeven thema's, met ruim 160 zorgpaden, rond de patiënt. 'Karolinska heeft een mooi besturingsmodel om de zorg echt rond patiënten te organiseren. Maar ze hebben de veranderingen in mijn ogen te ver doorgevoerd. De onderverdeling van hun zeven thema's in ruim 160 zorgpaden per aandoening vind ik te versnipperd. Daarom doen wij dat niet.'

Maar met draagvlak onder artsen

Draagvlak onder medisch specialisten en verpleegkundigen is cruciaal om zo'n verandering te laten slagen. Door de radicale aanpak smolt in Karolinska het

draagvlak onder medisch specialisten weg, merkte Hilders tijdens haar bezoek. ‘Artsen voelden zich in Karolinska alleen en aan hun lot overgelaten. Dat is niet goed. Wij hebben aan de artsen en verpleegkundigen gevraagd hoe zij de organisatie rond zorgthema’s vorm wilden geven. Dat was een fair proces. Zo ontstaat er draagvlak, want de verandering is van de mensen zelf. Ze willen ermee aan de slag.’

Vakgroepen opsplitsen

De vakgroepen in Delft zijn opgesplitst naar inhoud van zorg. ‘Dat is best spannend’, erkent Hilders. Ze wijst erop dat er meer multidisciplinaire samenwerking is in de nieuwe organisatiestructuur. ‘Vaatchirurgen van de vakgroep heelkunde werken bij het thema planbare zorg. Daar werken ze intensief samen met radiologen. Dat deden ze al, maar nu zijn de lijnen korter en is er minder overleg. De gastro-enterologische chirurgen zijn ondergebracht bij oncologie, zodat ze makkelijker contact hebben met oncologen. Elke zorgeenheid kiest vanuit de inhoud zijn eigen missie. Bij planbare zorg is dat bijvoorbeeld werkprocessen optimaliseren om de zorg beter en efficiënter te maken. Bij zorg aan kwetsbare ouderen en chronisch zieken draait het meer om de juiste zorg op de juiste plek.’

Medisch leiderschap

Een [medisch manager](#), die tevens werkt als medisch specialist in het ziekenhuis, en een algemeen manager, geven samen leiding aan een zorgeenheid. Zo komen de werelden van medisch specialisten en managers samen. ‘We hebben vijf nieuwe duo’s van leiders. Ook het [verpleegkundig leiderschap](#) heeft een plek in de aansturing. Zo weten de leiders wat er speelt op de werkvloer. We zetten ook een leiderschapsprogramma op om medisch leiderschap te faciliteren. Onze nieuwe organisatiestructuur brengt nog meer ruimte voor eigen inbreng van medewerkers en innovatie. Wij geloven dat vernieuwen vooruitgang is en streven er elke dag naar om de zorg voor onze patiënten verder te verbeteren.’

Zorgvisie-congres ‘Waardegedreven zorg’

Zorgvisie organiseert op 25 juni het [congres 'Waardegedreven zorg'](#), met als belangrijkste thema's passend leiderschap, het financiële plaatje en de implementatie in de praktijk. Hoogleraar Jan Hazelzet geeft een overzicht van de belangrijkste recente ontwikkelingen. Douwe Biesma, voorzitter Santeon en bestuursvoorzitter St. Antonius Ziekenhuis gaat in op passend leiderschap bij waardegedreven zorg. Hoe u de dokters meekrijgt is het thema van Alexander van Marle, voorzitter medische staf Franciscus Gasthuis & Vlietland. Gabriël Anthonio, bijzonder hoogleraar Sociologie van Leiderschap Rijksuniversiteit Groningen vertelt u alles over waardegedreven leiderschap.

[Reageer op dit artikel](#)

[Deel dit artikel](#)

- [vbhc](#)



Bart Kiers

Bart Kiers schrijft zowel over cure als care. Zijn aandachtsvelden zijn de ziekenhuizen, medisch specialisten, wijkverpleging en ouderenzorg.