

# Masterclass NieuweZorg

## Blok 6 Zorgtransformatie

### Michel van Schaik, Directeur Gezondheidszorg Rabobank

Transformationele leiders gevraagd!

#### Transformatie


De ambitie van Rabobank is om van een 'kredietrol' naar een 'trusted advisor role' te gaan. Ze willen zorgaanbieders helpen met transitie op het gebied van vastgoed en digitalisatie. Het fundament is dat zorgaanbieders moeten weten wat de toegevoegde waarde is in het toekomstlandschap. Volgens Michel van Schaik moeten de volgende fundamentele discussies plaatsvinden: 'Is het logisch dat je alles blijft doen wat je nu aan het doen bent en hoe efficiënt zijn de verschillende business modellen?'. Soms kan een faillissement een 'goede' oplossing zijn en is focus nodig.

#### Hoe zorg je als bank voor transformatie?

Zorgprofessionals hebben de sleutel tot transformatie. De burger vertrouwt namelijk de zorgprofessional. De bank zoekt de zorgprofessional op die ook tegen de gevestigde orde durft in te gaan. Gebruik de quadruple helix (zorg, kennisinstituten, provincie/gemeente en het bedrijfsleven) om zorgtransformatie te realiseren. Werk ook samen met start-ups en scale-ups, want daardoor kan je sneller transformatie realiseren.

#### Tips voor transformationeel leiderschap:

- Durf verantwoordelijkheid te nemen wat instelling overstijgend is.
- Creëer een groot draagvlak (zowel bestuur als werknemers).
- Investeer in een lange termijn visie en zoek coalitie partijen (o.a. zorgverzekeraars, start-ups, scale-ups).
- Zet de burger écht centraal.

 **Boekentip:** Omarm de chaos (Jan Rotmans). Hoogleraar Jan Rotmans beschrijft hoe hij zelf naar de wereld in transitie kijkt en geeft handvatten om zelf in beweging te komen.

### Ferry Koper, Epidemioloog en strategisch adviseur Gezonde focus

### Marc Roosenboom, Strategisch adviseur Gezonde focus

Bestaanszekerheid voorkomt zorg

#### Uitdagingen en oplossingen

Volgens het VWS lijdt de zorgkwaliteit onder de personeelskrapte. De huidige uitdagingen, zoals het personeelstekort, de toenemende zorgconsumptie- en kosten en de toenemende versnippering en verschillen, vragen om oplossingen. Voorbeelden hiervan zijn dat lokale netwerken 'gezondheid' i.p.v. 'ziekte' als vertrekpunt nemen. We moeten meer versterken en voorkomen i.p.v. repareren en zorgen voor meer 'samenredzaamheid'.

#### Integraal Zorgakkoord

De kern van het Integraal Zorgakkoord (IZA) is passende zorg. NZa-topvrouw Marian Kaljouw roept partijen op om plannen op te stellen naar passende zorg. Ze roept partijen op met regioplannen te komen. Voorbeelden uit het IZA 2023 - 2027 rapport zijn: beter met minder personeel, nadruk op zelfredzaamheid, alleen inkoop passende zorg en schrappen in basispakket zinloze zorg, versterking van 1<sup>e</sup> lijn en wijkverpleging, 2<sup>e</sup> lijn op nulgroei, intensievere samenwerking met sociaal domein en burger, concentratie specialistische zorg, focus op regionalisering, preventie infrastructuur en netwerkstructuur regio's.

#### Visie regioplan

Regioplannen zijn een belangrijke stuurmiddel voor de transitie naar passende zorg. Volgens Ferry Koper en Marc Roosenboom is een mix van top-down en bottom-up (patiënten, medewerkers) nodig. Zij geven aan dat iedereen aan tafel moet (zorgaanbieders, sociaal domein, zorgverzekeraars, gemeenten en inwoners) om tot een concreet plan te komen voor passende zorg. Radicaal omdenken is hard nodig!

### Maryse Spapens, Apotheker, Adviseur Zorgkompaz

Juiste zorg op de juiste plek op het juiste moment; hoe doe je dat met elkaar?

#### JZOJP

De juiste Zorg op de Juiste Plek (JZOJP) wordt gezien als **zelf** als het kan, **thuis** als het kan en **digitaal** als het kan. Het gaat om het verplaatsen, vervangen en voorkomen van zorg met de juiste professional. Patiënten krijgen meer zelfregie. Volgens Maryse Spapens is ideale zorg dat je als patiënt de juiste zorg krijgt op het juiste moment en dat je meteen contact krijgt met de juiste zorgprofessional. Indien je fysiek beoordeeld moet worden, wil je meteen aan de beurt zijn.

#### Knoster model

Succesvolle innovatie is afhankelijk van zes factoren. Als één van de zes factoren ontbreekt, gaat de transformatie niet lukken. De Organisatiebloem is bedoeld om veranderingen in digitale zorg door te maken met zes elementen om verandering (o.a. cultuur en mensen) te realiseren.



#### Ingrediënten toekomstbestendige JZOJP

- Maak geen valse start en vind het echte probleem.
- Menselijk gedrag is bepalend.
- Werk samen en voorkom het 'not invented here syndrome'.
- Ben je bewust van ieders perspectief (olifanten voorbeeld).
- Gebruik de Organisatiebloem om knelpunten en oplossingen te zoeken.
- Maak de waarde van zorginnovatie duidelijk op basis van de quadruple aim (kwaliteit, gezondheid, medewerker, kosten).
- Zorg dat het gedrag van 'moeten' naar 'willen' naar 'kunnen' gaat.

### Philip Idenburg, Oprichter en Managing Director BeBright Consultancy

Geen innovatie maar transformatie

#### Zorgtransformatie

Transformatie is een fundamentele verandering in visie en werkwijze en je creëert een nieuwe orde. In de zorg gaan we van een 'disease management systeem' naar een 'health management systeem'. Volgens Philip Idenburg is echte samenwerking niet de middenweg vinden. Je moet jezelf afvragen: 'ben je onderdeel van de oplossing of van het probleem, welke rol wil je spelen en heb je het gevoel dat je bijdrage levert?'.

Een succesvolle transformatie begint bij het **doorzoeken** (geen symptoombestrijding), vervolgens is **doorzien** essentieel (verbindende visie en ambitie), vervolgens **doorzetten** (eigenaarschap van functionele rol) en vervolgens **doorleven** (vertrouwen van medewerkers behouden).

#### Voorbeeld Mercy Virtual

Het begon met een droom. De initiator begon met het creëren van draagvlak bij zorgprofessionals en de initiator had een goede back-up van de RvB en RvT. Je moet eerst laten zien dat het werkt voor een klein aantal aandoeeningen en daarna langzaam laten groeien. Het begint met visie en leiderschap!

#### Eigenschappen transformationele leiders

- Exploratief en bereid om te verkennen (niet vasthouden aan onzekerheden).
- Betrouwbaar en transparant in relatie met anderen.
- Wisselende aanpak van leiderschap bij verschillende categorieën.



*"Voor innovatie heb je vier d's nodig: dromers, denkers, doeners, en durfals"*

*"Voor transformatie: doorzetters en dikhuiders"*