

# Vernieuwend tot in de vezels

Sommige bestuurders voeren vernieuwingen door die de hele sector veranderen. Hoeveel lef komt daarbij kijken? *Zorgvisie vroeg het Jos de Blok, Peter Bennemeer, Rob Hoogma en Marijke van Putten.*

tekst Krista Kroon beeld Robert Kneschke/Fotolia.com

**D**E TERUGKEER VAN DE wijkverpleegkundige, FACT-teams voor mensen met ernstige psychiatrische aandoeningen, kwaliteitszorg op basis van dialoog met de cliënt in plaats van 'meten is weten', een radicale snoei van ineffektieve ziekenhuisbehandelingen. Stuk voor stuk vernieuwingen die niet meer zijn weg te denken uit de zorg, maar die in eerste instantie stuitten op verbazing en soms weerstand. Het vraagt van de betrokken bestuurders lef om tegen de stroom in te roeien, zou je denken. Maar zelf hebben ze dat gevoel niet. 'Ik denk dat het belangrijker is dat je mogelijkheden ziet om dingen te veranderen. Het gaat volgens mij meer om creativiteit en visie,' meent Jos de Blok, oprichter van Buurtzorg Nederland. 'Dat ik ontslag nam bij mijn toenmalige werkgever voelde eerder als een bevrijding dan als risicovol.' En bestuursvoorzitter Rob Hoogma van Siza zegt: 'Je

zult mij niet snel het woord lef horen gebruiken. Ik vond gewoon dat wij met goede dingen bezig waren.'

## Dwingend logisch

Ook Peter Bennemeer, algemeen directeur van Ziekenhuis Bernhoven, beschouwde de campagne tegen overbodige behandelingen eerder als vanzelfsprekend dan als gedurfd. 'Iets dat niet nodig is, moet je niet doen - dat is zo dwingend logisch dat niemand er iets tegenin kan brengen.' Was het dan helemaal niet spannend? 'Natuurlijk wel, dat is iedere vernieuwing. Maar het was zó mijn overtuiging dat dit het juiste was, en al heel snel ook die van anderen in het ziekenhuis, dat ik geen seconde heb getwijfeld.'

Marijke van Putten is sinds zes jaar bestuurder bij GGZ Noord-Holland-Noord. Zij was daar directeur toen psychiater Remmers van Veldhuizen Flexible Assertive Community Treatment ofwel FACT bedacht. Zij vindt het woord lef wel van toepassing op de toenmalige bestuur-

**'Wij waren ervan overtuigd *dat het goed zou gaan*'**





Foto: Studio 38c

**Wie:** Peter Bennemeer  
**Waar:** Ziekenhuis Bernhoven  
**Wat:** Toepassing van 'zinnige zorg': ziekenhuisbehandelingen schrappen waarvan het nut onbewezen is, en zorg die wel nodig is uitvoeren op de juiste plaats: de huisartsenpraktijk, het ziekenhuis of een academisch centrum.  
**Vanaf:** 2014

ders, Adriaan Jansen en Hans de Bont, die het concept omarmden. Ernstig zieke psychiatrische patiënten aan huis behandelen was destijds ongehoord. 'Er is lef nodig om in te gaan tegen de gevestigde orde. We hebben in Nederland heel lang gedacht dat intensieve behandeling het beste in de kliniek kan.'

GGZ Noord-Holland-Noord bouwde bedden af om geld en mensen vrij te maken voor FACT. Ook dat vergde moed, vindt Van Putten. 'Je moet als organisatie keuzes maken, anders kun je de vernieuwing nooit goed optuigen. Je gaat er daarbij van uit dat je model klopt, maar je wéét het nog niet.' Hoogma maakte kort na zijn aantreden bij Siza de keuze het certificeringsproces voor kwaliteitskeurmerk HKZ te beëindigen. 'Ik wilde iets nieuws ontwikkelen met cliënten, professionals en kwaliteitsdeskundigen dat echt iets zei over de kwaliteit van zorg, en dat wetenschappelijk laten onderzoeken. Al mijn collega's vroegen: waarom doe je dat niet naast HKZ? Maar dan was mijn antwoord: joh, waar komt het geld en de energie vandaan?'

#### **Groot vertrouwen**

Een groot vertrouwen dat de vernieuwing 'klopt' en daarom zal slagen is iets dat de pioniers gemeen hebben, naast een sterke inhoudelijke drijfveer.

De Blok: 'Wij waren ervan overtuigd dat het goed zou gaan. We hadden vooraf wel bedacht dat we van alles zouden tegenkomen: regels, contracten met zorgkantoren, het feit dat wij meer hoogopgeleiden wilden inzetten dan gebruikelijk. Maar we verwachtten dat we wel oplossingen zouden vinden.'

Ook Bennemeer zag de uitkomst met een gerust hart tegemoet. Tegenover de zelfgekozen omzetrump stond een vijfjarenafpraak met de zorgverzekeraars, waardoor het budget minder snel daalde dan de productie. En dat het zou lukken daadwerkelijk te besparen, daarin geloofde hij heilig. 'Ik kom van buiten de zorg en het was voor mij niet ingewikkeld te zien dat er heel veel viel te optimaliseren.'

#### **Overtuigingskracht**

Wat de bestuurders hielp de veranderingen daadwerkelijk voor elkaar te krijgen, was bovenal overtuigingskracht. Soms vooral om medewerkers mee te krijgen, soms om de buitenwereld te bewegen. In Ziekenhuis Bernhoven was een deel van de artsen sceptisch. 'Er waren dokters die zeiden: hoe kan de productie zomaar naar beneden? Wat betekent dit voor het ziekenhuis?'

Daarom vroeg Bennemeer medisch specialisten zelf met ideeën te komen, >

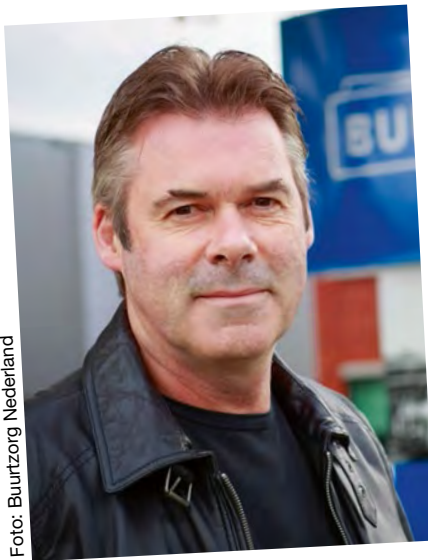


Foto: Buurtzorg Nederland

**Wie:** Jos de Blok  
**Waar:** Buurtzorg Nederland  
**Wat:** Een organisatie van zelfsturende teams van wijkverpleegkundigen en wijkzakenverzorgenden. Geholpen door slimme technologie maken zij direct afspraken met de cliënt over de zorg. Veel aandacht voor vergroten zelfredzaamheid.  
**Vanaf:** 2006

> in overleg met de huisartsen, de zorgverzekeraar en een consultant. De laatste twijfels verdwenen toen bleek dat de artsen meer tijd kregen om met patiënten te praten over behandelopties. 'Je verdient dat terug doordat mensen vaker afzien van operaties. En de cijfers voor patiënttevredenheid stegen. Dat is natuurlijk een supergoede motivator.'

Ook bij GGZ Noord-Holland-Noord waren de professionals niet meteen 'om'. Zo voelden de psychologen, gewend samen te werken in een polikliniek, er niets voor om uit te waaiëren over de FACT-teams. 'Dat heeft echt wel veel voeten in de aarde gehad', zegt Van Putten. 'Het bestuur was enorm ondersteunend en gaf ons, directeuren, alle ruimte om mensen te overtuigen. Wij zijn met mensen naar Triëst en Engeland geweest om de praktijk te laten zien en het enthousiasme te vergroten. En toen de psychologen twee maanden in de FACT-teams bezig waren, vonden ze het geweldig.'

**Dreiging met tariefkorting**

Waar zorgverzekeraars snel overtuigd waren van de potentieel kostenbesparende initiatieven van GGZ Noord-Holland-Noord en Ziekenhuis Bernhoven, stuitte Siza op argwaan. Het zorgkantoor van Menzis dreigde met een

forse tariefkorting omdat Hoogma de HKZ-certificering beëindigde. De bestuurder wist ze om te praten. 'Ik zei: "We zijn straks de eerste aanbieder die per individu kan vertellen hoe het gaat.

Dat is voor jullie ook een strategisch voordeel."

Het zorgkantoor nam zelfs plaats in de stuurgroep die de ontwikkeling van het kwaliteitssysteem begeleidde. Gaandeweg sloeg de stemming om. 'Men zag dat ik probeerde waar te maken wat ik riep.' Tegelijkertijd veranderde het klimaat in Nederland, constateert Hoogma. Toen hij stopte met HKZ, riep de inspectie hem nog op het matje. 'Het waren de hoogtijdagen van de wantrouwenwereld. Nu interpreteren VWS en de inspectie de wet veel meer naar de geest dan zeven jaar terug.' Ook De Blok heeft de tijdgeest zien kenteren. Ten tijde van de oprichting van Buurtzorg regeerden in de thuiszorg de stopwatch en het management op de vierkante millimeter. Het succes van Buurtzorg wekte argwaan. Dure verpleegkundigen die zelf de baas zijn en waar nodig ook verzorgende taken doen? Dat kon bedrijfseconomisch niet kloppen. 'Bij een congres zat ik voor een zaal vol boze gezichten', herinnert De Blok zich. Die haat en nijd zijn verdwenen. 'De sfeer is gelukkig helemaal anders. Ook doordat het denken over organisaties snel veranderde. Er verschenen allerlei boeken over *agile* organiseren, waarin Buurtzorg vaak



Foto: Koos Groenewold

**Wie:** Rob Hoogma  
**Waar:** Siza  
**Wat:** Kwaliteitszorg gebaseerd op individuele gesprekken met alle cliënten over wat zij vinden dat ze nodig hebben, en op zelfreflectie door professionals. Verzamelde informatie is bruikbaar voor zowel verbetering als verantwoording.  
**Vanaf:** 2005

werd aangehaald.' De Blok en zijn collega's gaven intussen onvermoeibaar uitleg over Buurtzorg: 'Ik ging steeds het verhaal opnieuw vertellen.'

### Onderzoek

De pioniers hadden niet alleen een overtuigend verhaal, ze onderbouwden het met onderzoek. Dat was nuttig voor hun eigen organisatie en droeg bovendien bij aan de verspreiding van hun ideeën. In Ziekenhuis Bernhoven begint elk 'zorg-initiatief' rond een onnodige behandeling met een nulmeting. Na een jaar volgt een rapportage, die ook naar de zorgverzekeraars gaat én naar geïnteresseerde ziekenhuizen. 'We steken veel energie in het delen met collega's,' zegt Bennemeer. In het onafhankelijke onderzoek bij Siza doorstond de nieuwe kwaliteitszorg, gebaseerd op dialoog tussen professional en cliënt, glansrijk de vergelijking met de traditionele CQ-vragenlijst. 'Wij kwamen er veel beter achter wat cliënten bezighield, waardoor we ze ook meteen voorstellen voor verbetering konden doen,' vertelt Hoogma. Het resultaat trok de aandacht van brancheorganisatie VGN. Op haar verzoek hielp Hoogma kwaliteitszorg voor de hele gehandicaptenzorg op te zetten volgens Siza-uitgangspunten.

Ook Buurtzorg Nederland liet onderzoek doen. De organisatie nam deel aan een transitieprogramma van VWS, opgezet om innovaties te verspreiden. Het leverde twee studies op die aantoonde dat Buurtzorg bovengemiddeld tevreden cliënten en verwijzers had, en dat de wijkverpleegkundigen en wijkziekenverzorgenden 40 tot 50 procent minder uren inzetten. 'Die rapporten hebben veel bijgedragen aan de erkenning dat dit een goede beweging is,' stelt De Blok. Hetzelfde transitieprogramma hielp GGZ Noord-Holland-Noord om FACT gefundeerd de wereld in te sturen. 'We hebben de subsidie gebruikt om een handboek te schrijven en de onafhankelijke certificatiecommissie CCAF op te richten,' vertelt Van Putten. Ze memooreert dat kennisdeling destijds niet vanzelf sprak, want het concurrentiedenken

was in de mode. 'Maar het bestuur zei meteen: als dit goed is voor patiënten, gaan we onze kennis over heel Nederland verspreiden.'

### Blijven vernieuwen

Eenmaal vernieuwend, altijd vernieuwend. Buurtzorg Nederland heeft niet alleen school gemaakt met wijkverpleging, maar ook met zorgevaluatie met behulp van het Omaha-systeem. De organisatie heeft haar werkterrein uitgebreid met onder meer hospices, psychiatrische zorg, jeugdhulp en zorgpensions. De Blok: 'Wij spelen rustig onze rol en doen ons best de zorg verder te brengen.' Siza loopt eveneens op meerdere terreinen voorop, bijvoorbeeld met technologie die mensen minder afhankelijk maakt. Daarnaast gaat het denken over de kwaliteitszorg verder. 'We zijn nu bezig met vragen als: wat zegt het als iemand negatieve ervaringen heeft? Misschien komt dat wel doordat hij iets aan het leren is wat nog niet lukt,' schetst

Hoogma. 'Het grootste vraagstuk is aggregatie: kun je de informatie van individuele cliënten op zo'n manier bij elkaar leggen dat het iets zegt over de totale zorg?'

Bij GGZ Noord-Holland-Noord zijn ze bezig het bereik van FACT te vergroten. Tot nog toe vielen mensen met angsten, depressie, trauma's en autisme erbuiten. Zij bezochten langdurig specialistische poliklinieken. 'Welbeschouwd hebben zij ook ernstige psychiatrische aandoeningen,' zegt Van Putten, 'maar zij missen de herstelgerichte benadering en de crisisinterventie van FACT. Daarom gaan wij van twaalf naar achttien ggz-wijkteams volgens FACT-model, waarin we specialistische poli's laten opgaan en beide patiëntengroepen samenvoegen.' Het is een 'enorme interventie' in een goedlopend systeem, zegt de bestuurder. 'Maar wij zijn ervan overtuigd dat het toch beter kan.' Het is lastig vergoeding te krijgen voor de extra ervaringsdeskundigen die volgens de organisatie nodig zijn, maar die buiten de landelijke declaratieregels vallen. 'Maar we gaan gewoon die kant op en proberen het voor elkaar te krijgen. Als we goede zorg leveren, komt het uiteindelijk wel goed.' ■



Foto: Wick Natziij

**Wie:** Marijke van Putten  
**Waar:** GGZ Noord-Holland-Noord  
**Wat:** Behandeling in de eigen omgeving van mensen met ernstige psychiatrische aandoeningen, zoals terugkerende psychosen en persoonlijkheidsstoornissen.  
**Intensiteit van de ondersteuning volgt de toestand van de patiënt.**  
**Vanaf:** 2003

**'Het heeft echt wel *veel voeten in de aarde gehad*'**