

Jan Rotmans

Seneca, 28 September 2022

OMARM DE CHAOS

**WAT BETEKENT DAT VOOR DE ZORG
EN VOOR ZORGBESTUURDERS?**

**WE LEVEN NIET
IN TIJDPERK VAN
VERANDERING**

**MAAR IN EEN
VERANDERING
VAN TIJDPERK**



IN TIJDEN VAN CHAOS

Wordt het oude afgebroken
en ontstaat iets nieuws



Shell
Tata Steel
Energiebedrijven
Boerenbedrijven
Wetten & Regels

ASML
Philips, DSM
Tesla, Uber
Bewegingen
Coöperaties

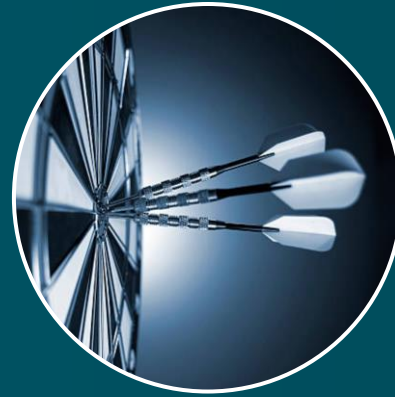
CHAOS



Onbekende orde



Alles ligt open



Dichter bij de
kern komen



Voorwaarde
voor echte
verandering



2019 HET PROTESTJAAR



SEMI-PERMANENTE CRISIS

financiële crisis

bankencrisis

migratiecrisis

coronacrisis

Oekraïne crisis

energiecrisis

?



SURE SH YOUR AND ALL E WELL

COVID 19

RECESSION

CLIMATE CHANGE

BIODIVERSITY COLLAPSE

MAQAY makaycartoons.net

**DIEPSTE OORZAAK:
DISBALANS TUSSEN
MENSEN EN NATUUR**



MORELE CRISIS

Crisis zit in onszelf



Normen
& Waarden

Hebzucht
& Egoïsme

CRISIS LEGT SYSTEEMFOUTEN BLOOT

decennia lang bezuinigingen geweest op zorg

onderwaardering & onderbetaling zorgmensen

medische instrumenten & medicijnen uit buitenland

alles draait om efficiëntie & rendement in zorg

**elk systeem dat draait op efficiëntie en
effectiviteit loopt vast bij een verstoring**

CRISIS ZIJN EEN ZEGEN



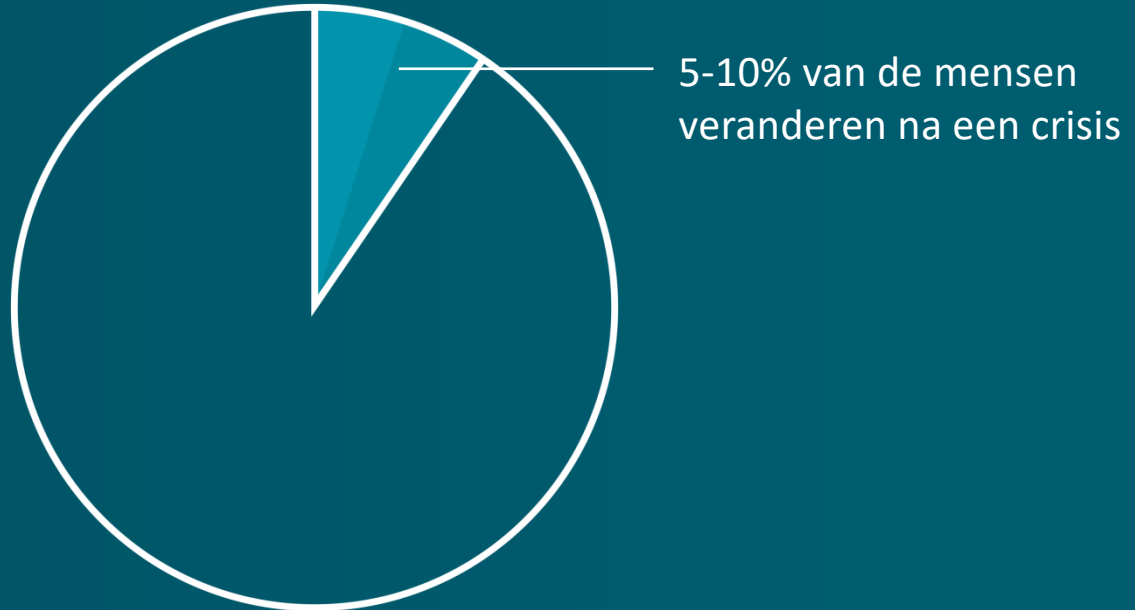
Mensen zijn hardleers



We leren van crisis

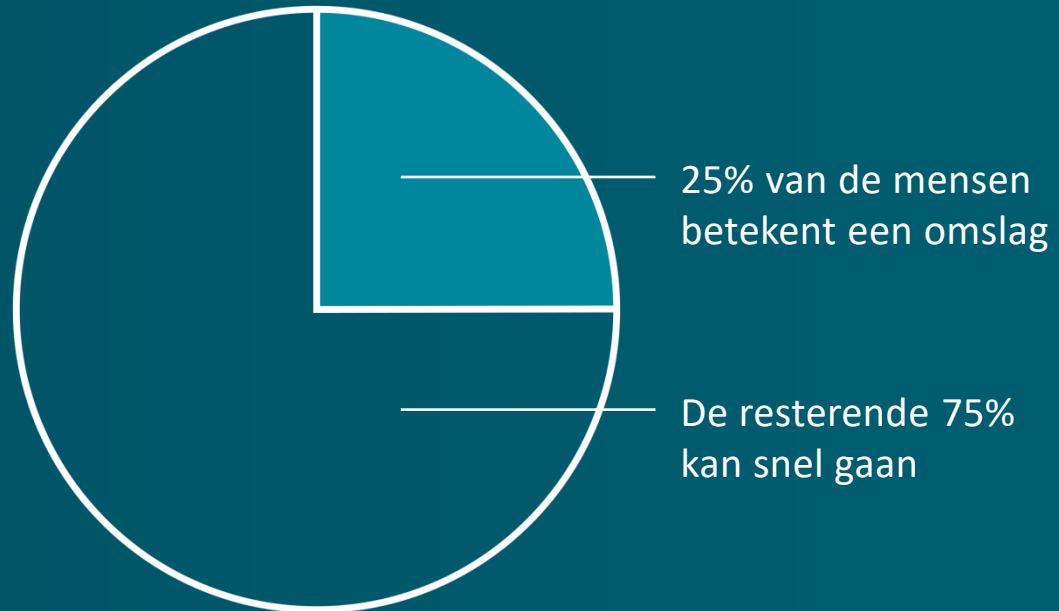
CRISES HELPEN TE VERANDEREN

We hebben een aantal crises nodig



CRISES HELPEN TE VERANDEREN

We hebben een aantal crises nodig



**SYSTEMISCHE VERANDERING
IS NODIG**

TRANSITIE



TRANSITIE

Fundamentele omslag in:



Denken

waarden, paradigma's



Handelen

houding, gedrag



Organiseren

wetten, regels

PALET AAN TRANSITIES



Energie



Grondstoffen



Circulair



Voedsel



Ruimte



Financieel



Zorg



Onderwijs



Sociaal



Democratisch

KNOPPEN OM AAN TE DRAAIEN

beleid

fiscale impulsen: belastingen en hypotheke

financiële impulsen: subsidies en leningen

juridische impulsen: wetten & regels

technologie

kennis, R&D, instituties, geld, implementatie

gedrag

sociale normen, groepsbeïnvloeding

TRANSITIE LANGDURIGE ZORG

Van

zorgen voor

klassieke hulpverlening

controle, beheersing

complex

Naar

zorgen dat

moderne ondersteuning

vertrouwen

simplex

TRANSITIE CURATIEVE ZORG

Van

Naar

curatie

preventie

nationaal

regionaal

concurrentie

coöperatie

verkokerd

integraal

WAARDEN OMSLAG

Van

Naar

wantrouwen

vertrouwen

controle

ruimte

regelzucht

keuzevrijheid

efficiency

aandacht & tijd

2. WAT BETEKENT DAT VOOR DE ZORG?

CHAOS OMARMEN

business-as-usual komt niet snel meer terug

onzekerheid & complexiteit zijn uitgangspunt

niet controleren & beheersen maar zoeken & leren

doorvertalen in scenario's en strategieën

CHAOS VERGT PLANNING

organische planning, evolutionair sturen

anticiperen en adapteren aan veranderingen

schuivende doelen en sturen op basis van leren

STRUCTURELE ONZEKERHEDEN



BLINDE VLEKKEN & ZWARTE ZWANEN

Covid-25

Internet 3 maanden plat

Geopolitieke Oorlog

Financieel-economische crisis

**ZORG MOET WENDBAAR &
VEERKRACHTIG WORDEN
OM VOORTDUREND IN TE
KUNNEN SPELEN OP SNELLE
VERANDERINGEN VAN BUITEN**



WANNEER IS DE ZORG WENDBAAR?

- eenvoudig georganiseerd
- patiënt/cliënt daadwerkelijk begrijpen
- multidisciplinair werken
- lerende organisatie
- op basis van vertrouwen

WANNEER IS DE ZORG VEERKRACHTIG?

- toekomstgericht werken
- buffercapaciteit opbouwen
- met onzekerheid omgaan
- risico's durven nemen
- anticiperen op crises

IN 2042

4.7 miljoen 65-plussers [26% van de bevolking]

1.5 miljoen 80-plussers [1/3 van de 65-plussers]

dat noemen we dubbele vergrijzing

60% van de bevolking werkt nog maar [nu 71%]

TOENEMENDE ZORGVRAAG

van 65-plussers heeft 70% een chronische ziekte

van 75-plussers heeft 50% meer dan één chronische ziekte

van 75-plussers heeft 32% drie of meer chronische ziekten

zorgvolume stijgt met 4% per jaar

KENMERKEN POST-CORONA ZORG

menselijker

eenvoudiger

goedkoper

digitaler

**als we de zorg eenvoudiger maken
kunnen we $1/3$ van kosten besparen**

LOKAAL

integratie van onderwijs, zorg en welzijn

op lokaal niveau komt dit allemaal samen

verschillende culturen ontmoeten elkaar

[basisonderwijs gedreven, kinderopvang bedrijfsmatig]

INTEGRALE WIJK AANPAK

mens staat in alles centraal

zelfredzaamheid & samenredzaamheid

integratie sociaal & medisch domein

veel experimenten

KRACHTIGE BASISZORG IN UTRECHT

Utrecht Overvecht Gezond

eerstelijnspraktijken, buurtteams, wijkverpleging, GGZ

integrale aanpak 'Krachtige Basiszorg'

huisartsen gebruiken concept positieve gezondheid

zorg op maat voor mensen met meervoudige problemen

INVESTEREN IN ONDERLINGE RELATIES

Tilburg

huisartsen en sociaal domein

gezondheidscentrum deelt kennis met gemeente

gemeente maakt afspraken met zorgverzekeraars

coalition of the willing

1.5 LIJNSZORG IN MAASTRICHT

Tussen huisarts en ziekenhuis in

stadspoli in Maastricht [huisartsen, AZM, VGZ]

specialisten zijn medisch adviseur

kleinere doorstroom naar Ziekenhuis

geen verplicht gebruik van eigen risico

REGIONAAL

holistischer

preventie

leefstijlbeïnvloeding

REGIONALE SAMENWERKING

zorgaanbieders, zorgverzekeraars, ziekenhuizen,
huisartsen, welzijnsorganisaties, bedrijven, burgers
gaan samenwerken in regionaal verband

REGIO VITAAL VECHTDAL

ondernemers van buiten de zorg namen het initiatief

zij dachten: dat kan slimmer, beter, goedkoper

zij sloten coalitie Vitaal Vechtdal en gingen aan de slag

met bedrijven & scholen om mensen gezonder te maken

Apothekerskosten per verzekerde 2018

Kosten per verzekerde Nederland	€ 160,73
Kosten per verzekerde Vitaal Vechtdal	€ 154,83 -
<hr/>	
Besparing per verzekerde	€ 5,90
Besparing in het Vechtdal (25.000 verzekerden)	€ 147.500,00
Besparing in Nederland (17 milj. verzekerden)	€ 100.300.000,00

**Het resultaat van een nauwe samenwerking
en onderling vertrouwen!**

**Zorg zou integraal onderdeel
van ons leven moeten zijn**

Het Gewone Leven als Basis

**eerst proberen we het op te lossen in leefomgeving
van mensen, dan pas betrekken we professionals**

VAN EXPERIMENTEN NAAR BEWEGING

bruist van experimenten op wijkniveau

kunt experimenten niet uitrollen

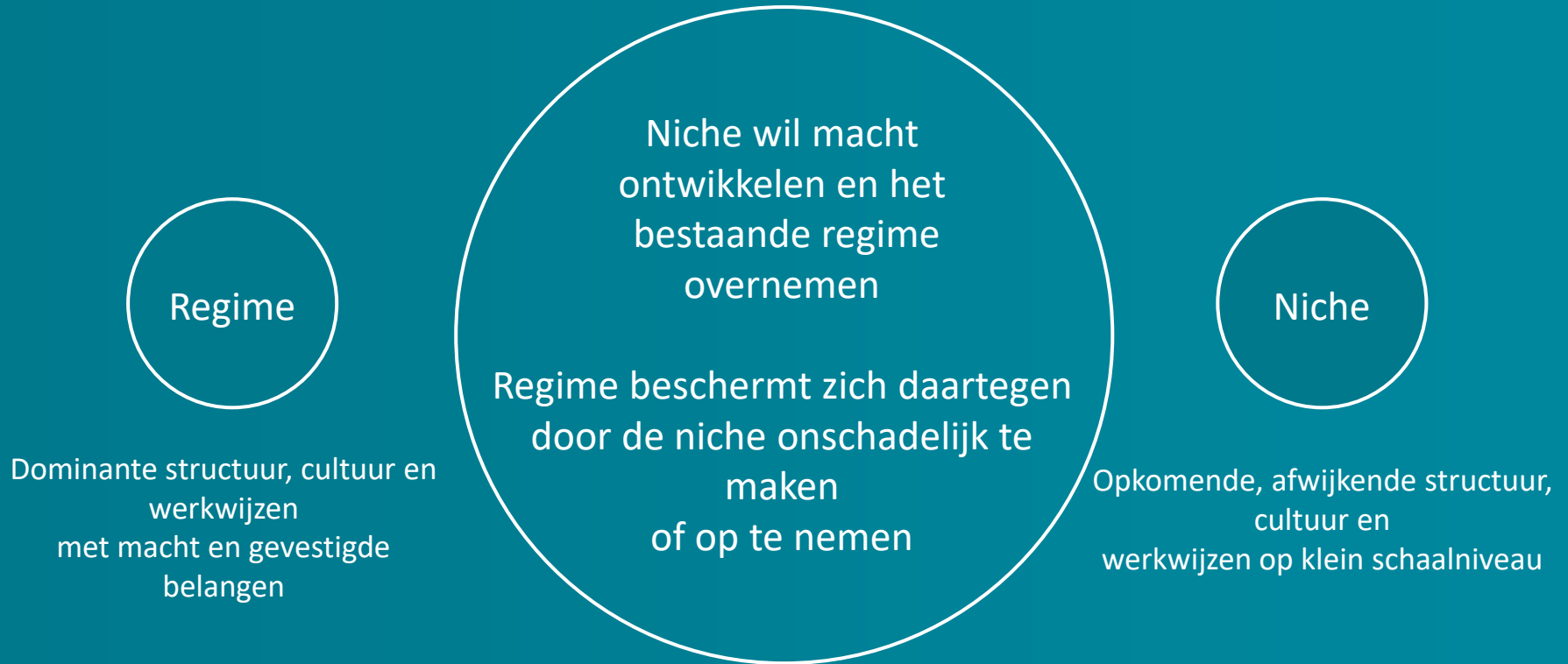
wordt te weinig geleerd van elkaar

vertaling nodig naar specifieke context

Verbinders & Vertalers nodig

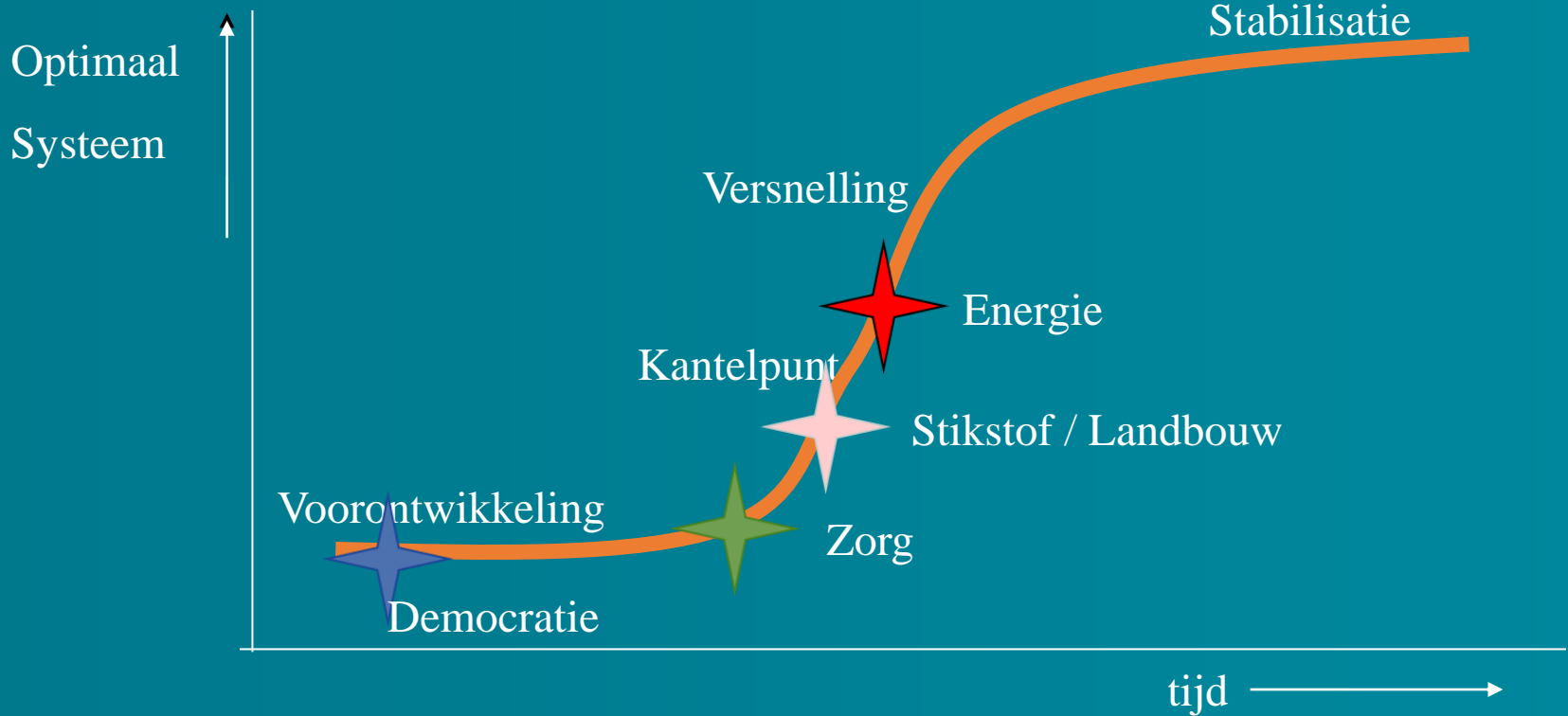
3. WAT VALT ER TE LEREN VAN ANDERE SECTOREN?

TRANSITIE = MACHTSWISSELING



Transitie = regime-wisseling = machtswisseling

ELKE TRANSITIE EIGEN FASE & DYNAMIEK



PARALLELEN TUSSEN TRANSITIE

energie transitie zit in versnellings fase

iedereen voelt het in portemonnee; is geen weg meer terug
grootste weerstand is verdwenen, voordelen zijn helder

stikstof transitie zit in chaos fase

veel weerstand & verzet, polarisatie, nog geen perspectief

zorg transitie nadert de chaos fase

PIJLERS VAN ENERGIE TRANSITIE

1. duurzaamheid transitie naar hernieuwbare energie
2. leveringszekerheid aanbod moet gegarandeerd zijn
3. betaalbaarheid moet voor iedereen betaalbaar zijn
4. geopolitiek werelddelen willen autonoom zijn

CATCH 22?

afhankelijk van Rusland wat betreft aardgas

afhankelijk van China wat betreft kritieke metalen

afhankelijk van Noord-Afrika wat betreft waterstof

GEZONDHEIDSZORG

moet zich voorbereiden op chaos en polarisatie

weerstand zal toenemen door pijnlijke keuzes

acceptatie dat huidig systeem doodlopende weg is

werken aan nieuw systeem dat toekomstbestendig is

VERKEERDE RICHTING

Integraal Zorg Akkoord

verplaatst autonomie van patiënten & zorgverleners
naar zorgverleners & regio organisaties

top-down structuur: repressief en controlerend

bottom-up structuur: continuïteit en zorg op maat

CRI DE COEUR

“Verdrietiger was ons bezoek bij Zorgverzekeraars Nederland. Daar hebben we allebei slapeloze nachten van gehad. Toen we aankaartten dat 2 volledige werkdagen per week per zorgverlener aan administratie opgaan, was de reactie; “in Afrika hebben ze geen formulieren, maar daar hebben ze weer andere problemen”. De reactie op voorbeelden van hoe o.a. hun preferentiebeleid mensen in levensgevaar kan brengen, durf ik hier niet te herhalen.”

4. HOE DAN?

EEN ZORGORGANISATIE IN TRANSITIE



Onrust

Angst

Hoop

Verlangen

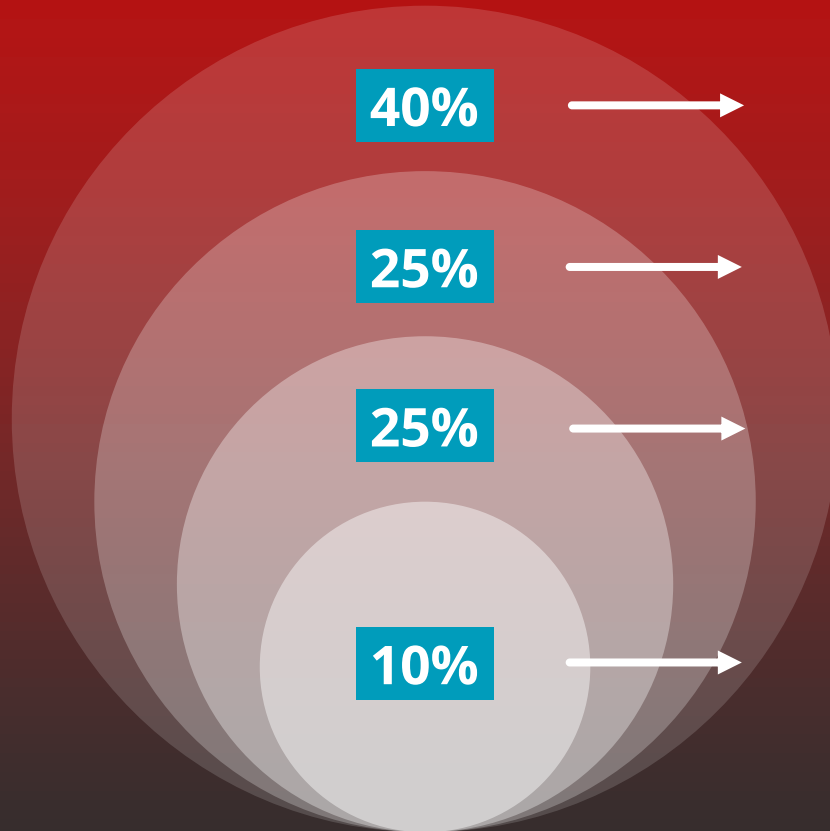


**ORGANISATIE VALT UITEEN
IN VERSCHILLENDE DELEN**

ORGANISCH DRAAGVLAK

- probeer niet iedereen op dezelfde manier mee te nemen in de transitie van de school
- werk niet vanuit een breed draagvlak, maar vanuit een smal & diep draagvlak

VERANDER **ANGST**



van mensen wil én kan
niet veranderen

van mensen wil niet, maar
kan wel veranderen

van mensen wil wel, maar
kan niet veranderen

van mensen wil én kan
veranderen

**cultuur veranderen binnen organisatie
duurt al gauw 10 jaar**

VALKUILEN

teveel top-down en te weinig bottom-up

te snel willen gaan en teveel forceren

iedereen op dezelfde manier mee willen nemen

een technocratisch project i.p.v. menselijk proces

WAT DAN WÉL?

maak er geen project van maar een zoektocht

niet te strak plannen met piketpaaltjes

groot denken, klein doen: kleine stappen tellen

maak het aantrekkelijk en spannend

ORGANISCH STUREN



GROOT DENKEN, KLEIN DOEN

Ongewoon doen!



Stel steeds een
hoger doel



Begin klein met tussentijdse
doelen

5. WAT BETEKEN DAT VOOR BESTUURDERS?

LEIDERSCHAP GEVRAAGD

In een periode van chaos is leiderschap
belangrijker dan ooit: authentiek &
verbindend leiderschap

A pair of hands is shown from the bottom, cupping a glowing Earth. The Earth is depicted with a fiery, orange and yellow glow, suggesting a storm or a crisis. The background is dark with scattered white stars, creating a cosmic or dramatic atmosphere. The hands are positioned as if they are carefully holding the planet.

RECHTOP BLIJVEN STAAN IN DE STORM

AUTHENTIEK LEIDERSCHAP

Als er gebrek aan vertrouwen is in leiders
dan is er behoefte aan authentieke leiders:
mensen die doen en naleven wat ze zeggen

VERBINDEND LEIDERSCHAP

Als de samenleving uiteenvalt, is er behoefte aan verbindende leiders

MODERNE LEIDERS

durven tegen de stroom in te gaan

durven impopulaire maatregelen te nemen

kunnen omgaan met weerstanden

geven richting én bieden ruimte

MODERNE ZORGLEIDERS

zetten de mens centraal, niet de organisatie

bedienen systeemwereld, maar zien die niet als leidend

staan met 1 been buiten de zorg en 1 been binnen

maken zichzelf op langere termijn overbodig

ZORG BESTUURDERS

“Bestuurders praten graag met bestuurders. Niets zo vervelend als een zorgverlener die voor het patiëntenbelang opkomt. Daarom schuiven belangenorganisaties bestuurders en politici naar voren om hun belangen te behartigen; als ze daar iemand zetten die met de voeten in de klei staat, dan krijgt die geen voet aan de grond aan de onderhandeltafel. We zijn ons daaraan gaan aanpassen, in plaats van andersom.”

PERSOONLIJKE TRANSITIE

- veel angst bij mensen om te veranderen
- overwinnen van angst is:
 - een grote opgave
 - hard en lang werken aan en met jezelf

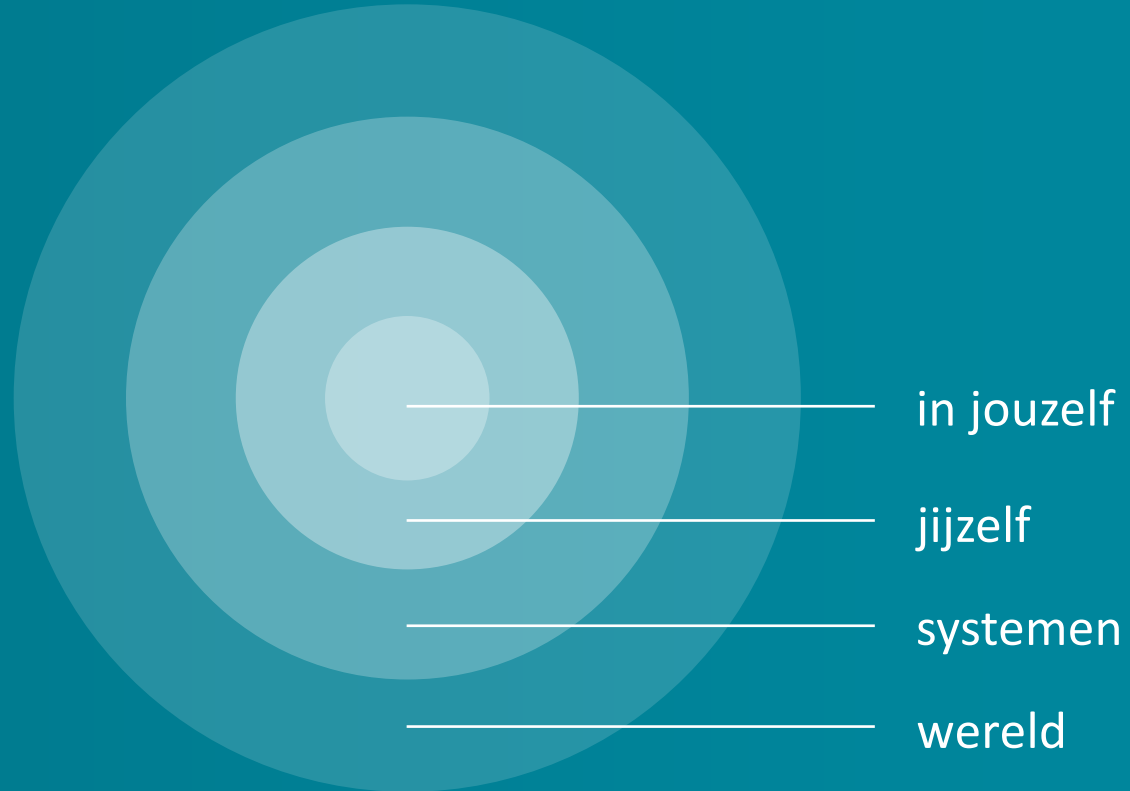
**ANGST IS
NIEUWSGIERIGHEID
DIE NOG
IN DE KAST ZIT**

Loesje

PERSOONLIJKE TRANSITIE



MENTALE BARRIÈRES



ZOEK GEEN EXCUSES

als je de wereld of het systeem de schuld geeft, dan leg je het buiten jezelf neer

als je echt wilt veranderen, doen zoek je verandering in jezelf



**WIE WEZENLIJK WIL
VERANDEREN MOET
EERST TOT STILSTAND
KOMEN**



KAÏROS TIJD

Diepe concentratietijd voor wezenlijke vragen

doe ik wat ik wil, of wil ik wat ik doe?

volg ik wel mijn innerlijk kompas?

waar ben ik nu eigenlijk zo bang voor?

ZOEKTOCHT



De Man/Vrouw in de Arena

'Het is niet de criticus die telt. De eer komt toe aan de man/vrouw die in de arena gaat staan, die fouten maakt en tekortschiet, maar toch probeert iets te bereiken. Die zich met grote toewijding helemaal geeft voor de goede zaak. Die, als het meezit, de triomf van succes proeft, en die, als het tegenzit, en hij/zij faalt, in elk geval grote moed heeft getoond.'

Theodore Roosevelt