

# Eerstelijnszorg “speelbal” in de de

**De georganiseerde eerstelijnszorg heeft als relatief nieuwe bedrijfstak een cruciale positie in de decentralisaties en verschuiving van zorg vanuit de ziekenhuizen en ggz naar de eerstelijnszorg en naar de consument/patiënt. Belangenmanagement kan oplossingen bieden.**

De maatschappelijke en structurele veranderingen in de gezondheidszorg lijken sterk op veranderingen in andere deelsectoren, bijvoorbeeld in de energiesector. Consumenten, patiënten en professionals vragen om een zorgvuldige belangenafweging. Zij worden mondiger. Patiënten en consumenten zijn gemiddeld hoger opgeleid, beter geïnformeerd en staan niet langer toe dat beslissingen voor hen worden genomen. Ook niet als het gaat om de inrichting van de eerstelijnszorg. Maar een groot deel van de bestuurders uit de betrokken organisaties komt nog uit de oude wereld. De wereld waar een kleine groep beslissers met elkaar meent keuzes te kunnen maken en weet wat goed is voor de samenleving, hun organisatie en – wees eerlijk – voor zichzelf. Op deze manier wordt de eerstelijnszorg echter een “speelbal” in de decentralisatiegolf. Om dat te voorkomen is binnen dat krachtenveld behoefte aan professioneel belangenmanagement.

## Leren van andermans fouten

Er is in tal van sectoren in Nederland geëxperimenteerd met het omgaan met de mondige samenleving, de roep om transparantie en zorgvuldiger afweging van belangen. Denk bijvoorbeeld aan de infrastructuur: besluitvorming rond de verbreding en aanleg van wegen en dijken. In de energiesector: wel of geen schaliegas, het bouwen en in gebruik nemen van energiecentrales of hoe we omgaan met de inwoners van gebieden waar aardbevingen als gevolg van gasonttrekking plaatsvinden. De onhandigheid waarmee we omgaan met de belangen van betrokken personen, organisaties,

overheden en bedrijven is zo groot dat er veel – onacceptabel veel – maatschappelijk resultaat verloren gaat. De kosten lopen huizenhoog op, de planningslopen enorm uit de pas, het vertrouwen onderling en dat van de burger in overheid en bedrijfsleven zakt tot een dieptepunt. In deze sectoren is de les inmiddels getrokken. Het moet en kan anders. Wetgeving en participatie wordt structureel veranderd. Het ministerie van Economische Zaken reorganiseert om deze reden en Strategisch Omgevings Management

Er zijn veranderingen, er is schaarste aan middelen, er zijn verschillende visies, er zijn veel betrokken partijen, en er zijn verschillen in schaalgrootte... Maar alles is terug te herleiden tot belangen, grote belangen. Verschuiven van zorg vanuit ziekenhuizen en ggz naar de eerstelijnszorg los je niet op als er geen oog is voor de belangen van de ziekenhuizen en medisch specialisten. Tegelijkertijd moet er oog zijn voor de belangen van de patiënten, eerstelijns organisaties en eerstelijns zorgprofessionals.

*De onhandigheid waarmee we omgaan met de belangen van betrokken personen, organisaties, overheden en bedrijven is zo groot dat er veel – onacceptabel veel – maatschappelijk resultaat verloren gaat*

is als nieuw vakgebied opgestaan. Maar ook hier zijn er nog veel oude denkers op topposities die niet mee willen of kunnen in deze andere manier van met elkaar omgaan: keuzes maken op basis van zorgvuldige belangenafwegingen, op herhaalbare wijze zodat verantwoording kan worden afgelegd over de gemaakte keuzes en het keuzeproces.

## Impact op de belangen

Hoewel de zorg een relatief nieuw terrein is, zijn de vraagstukken hetzelfde.

Een andere analyse van die belangen is noodzakelijk, het doordenken wat de impact van de geplande veranderingen zijn op die belangen. En dan zowel op samenlevingsniveau, op organisatieniveau als op individueel niveau. Want het is te makkelijk om te zeggen dat een bepaald idee goed is voor de sector. Als dit slecht blijkt te zijn voor de zorgorganisatie of haar zorgprofessionals of bestuurders, gaat de verandering niet omarmt worden. Dan wordt er, net als in die andere sectoren, oblikaat ingestemd met de verande-

# centralisatiegolf

ring, maar niet actief meegewerkt aan het tot een succes maken van die verandering. En dat is heel begrijpelijk.

## Omgevingsmanagement

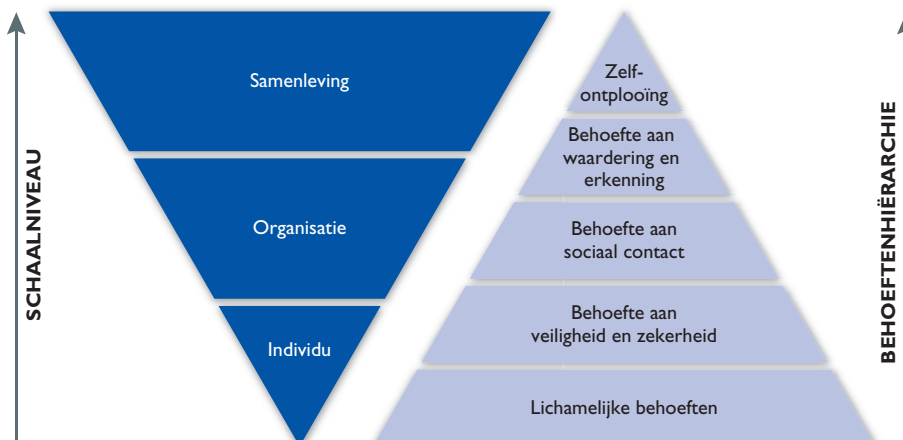
De les is om het huiswerk beter te doen. En de doelen van de verandering zorgvuldiger te omschrijven. Niet alleen in termen van *efficiency*, maar bijvoorbeeld ook in termen van onderling vertrouwen, het hebben van een toekomst en effect op de samenleving. Vanuit die doelen een goede analyse maken van de belangen van de betrokken organisaties, hun professionals / bestuurders en hun achterban. Wat is het diepere voordeel van de geplande verandering voor deze personen en organisaties? Na het beantwoorden van die vraag, is de volgende vraag: hoe zwaar weegt dat belang op deze niveaus, voor deze partijen? Als de verandering leidt tot een *nice to have* voor de ene partij en de andere partij dreigt in haar existentie *must have*, dan is het verloop van de onderhandeling en het gesprek voorspelbaar. Door beter het huiswerk te doen is het mogelijk om dit te voorkomen. Afbeelding 1 illustreert de drie schaalniveaus waarop belangen zich voordoen (linkerdriehoek) en het gewicht dat aan belang kan worden toegekend (rechterdriehoek: vrij naar Maslov).



Een ander inzicht uit omgevingsmanagement is dat het belangrijk is om de kwaliteit van de gesprekken te verhogen. Dat kan door *minder* in standpunten en meningen te onderhandelen en *meer* in die dieperliggende belangen. Standpunten hebben de neiging te veranderen als er een nieuw argument bij komt (bijvoorbeeld: de kosten voor de zorg worden onbeheersbaar). Door te onderhandelen in termen van belangen – het diepere

Beeld: Freeimages

Afbeelding 1: Belangen op verschillende niveaus. (C) WesselinkVanZijst.



voordeel – wordt dat voorkomen (bijvoorbeeld: het is van belang om de solidariteit in de samenleving te bewaren).

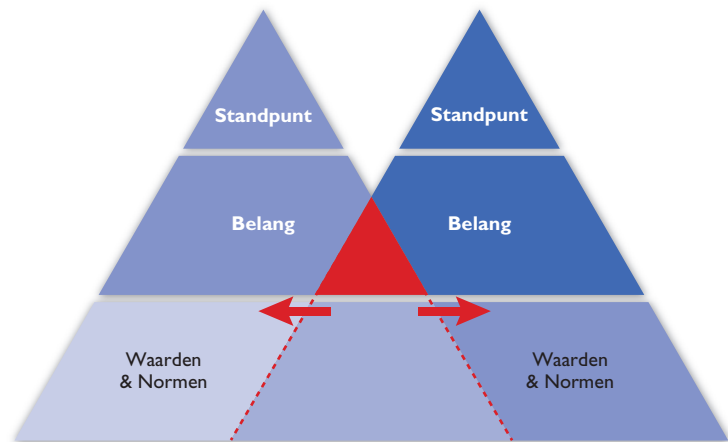
Als er eenmaal zicht is op deze belangen, kan gezocht worden naar het gemeenschappelijk belang. Hoe kunnen we de verandering nu zo ontwerpen dat er winst voor alle partijen in zit (bijvoorbeeld: een langetermijnvisie op het regionale zorglandschap en een geleidelijk traject om daar naartoe te groeien en garanties ingebouwd voor alle partijen dat hun bestaansrecht verzekerd is).

## “Het Roer Moet Om”

Op verzoek van *De Eerstelijns* heb ik de casus “Het Roer Moet Om” (HRMO) bekeken. Interessant om te zien hoe een kleine beweging snel heeft kunnen uitgroeien tot een serieuze beweging. Opvallend zijn de drie standpunten: minder controle/bureaucratie, minder marktwerking en stoppen met de vinkcultuur als kwaliteitsbeleid. Maar waarom worden deze posities ingenomen? Wat zijn de belangen achter deze meningen? Die blijken vooral te liggen in het vertrouwen van de dokter-patiëntrelatie, een positieve toekomstvisie en acceptabele werkdruk.

Door belangenmanagement te professionaliseren worden bestaande problemen opgelost, en nieuwe voorkomen door samen te werken aan win-win oplossingen. Tegelijkertijd wordt geïnvesteerd in onderling vertrouwen. Al met al een sterk

Afbeelding 2: Onderhandel in belangen, niet in standpunten. (C) WesselinkVanZijst



voorbeeld van professioneel belangenmanagement.

De decentralisaties naar de gemeenten en de verandering van de aanspraak naar beleid van gemeenten zal de komende jaren nog voor de nodige onrust zorgen.

Ook substitutie zal nog jaren de agenda beheersen. De collectieve belangen van de maatschappij, zoals solidariteit, continuïteit en betaalbaarheid, zijn niet altijd 1 op 1 te vertalen naar de individuele belangen van burgers, consumenten en

*Door belangenmanagement te professionaliseren worden bestaande problemen opgelost, en nieuwe voorkomen door samen te werken aan win-win oplossingen*



Beeld: Freeimages

patiënten. Dat zal nog de nodige stof doen opwaaien. Maar ook elders in de gezondheidszorg, als de collectieve middelen achterblijven bij de zorgvraag. De eerstelijnszorg zal zich moeten bekwaamen in professioneel belangenmanagement, en in de gesprekken en onderhandelingen de emoties moeten leren scheiden van feiten. <<

Marc Wesselink,  
partner van WesselinkVanZijst

*Marc Wesselink is expert op het gebied van belangenmanagement. Zijn expertise wordt breed erkend en ingezet in tal van sectoren. De door hem ontwikkelde aanpak Strategisch Omgevings Management, zoals vastgelegd in het gelijknamige handboek, is erop gericht om partijen in complexe opgaven op een doordachte, maar soms ook onorthodoxe manier dichter bij elkaar te brengen. Met als doel het gelijktijdig oplossen van het vraagstuk én het versterken van het onderling vertrouwen.*