



## Gezondheidszorg en marktwerking

Als consument zijn we gewend te kiezen uit verschillende producten en verschillende aanbieders. Je kunt in de rij gaan staan bij de Aldi tussen opgestapelde dozen voor een goedkoop product met een redelijke kwaliteit, of naar Albert Heijn waar duurdere producten aantrekkelijk staan uitgestald, de rijen aanzienlijk korter zijn en waar je nog wat aan het personeel kunt vragen. In de zorg werkt het allemaal heel anders. Vaak ben je als klant al lang blij als je ergens geholpen wordt, of het nu om een tandarts gaat, een bestraling of thuiszorg. Laat staan dat je wat te kiezen hebt. En waarom zou een zorgaanbieder zich onderscheiden van een collega-organisatie? Aan klanten geen gebrek en de verzekering betaalt.

Het merendeel van de zorgorganisaties werkt door de talrijke invoeringsproblemen en een gebrek aan stimulans (“beloning bij succes”) alleen vraaggestuurd en marktgericht als dat echt niet anders kan. Dat leren ook ervaringen in andere maatschappelijke sectoren. Wat betekent dat voor de rol van de overheid?

De overheid stimuleert vraagsturing en marktwerking als vanouds met wet- en regelgeving. Probeert zo de belangrijkste voorwaarden te realiseren: het waarborgen van keuzevrijheid voor patiënten, het versterken van de positie van patiënten (bijvoorbeeld door deze de beschikking te geven over persoonsgebonden budgetten) en de beschikbaarheid van objectieve en vergelijkbare informatie over zorgaanbieders.

Maar de overheid kan méér doen en zorgaanbieders op actieve wijze helpen bij de omschakeling. Want deze verandering is voor zorgorganisaties geen peulenschil! Het roer moet immers op verschillende fronten om. Van managers wordt verwacht dat deze veel meer ondernemer worden, sturend op resultaat. Hulpverleners die nu nog vooral uitgaan van het aanbod van de eigen organisatie moeten leren om te werken vanuit de wensen en gevoelens van de patiënt. En dat stelt zeer hoge eisen aan de communicatieve vaardigheden. Behalve andere vaardigheden van management en hulpverleners vraagt een marktgerichte benadering forse veranderingen in de organisatie van de dienstverlening. Deze wordt niet langer opgebouwd rondom de professionele hulpverleners. Gebrek aan interne samenwerking en afstemming leidt dan te vaak tot versnipperde dienstverlening. In een vraaggestuurde organisatie is het zorgproces (“van opname tot ontslag”) rond patiënt of cliënt het leidende organisatieprincipe. Ook zijn veranderingen nodig in de cultuur van de instellingen. De cultuur van een organisatie is direct merkbaar. Op de één of andere manier weten we allemaal precies waar we als klant welkom zijn en waar niet. Bijvoorbeeld omdat medewerkers ons benaderen met respect en open staan voor onze vragen en wensen. Of door een houding gericht op interne en externe samenwerking. Telkens weer wanneer dat voor een patiënt nodig is.



De overheid kan niet volstaan met maatregelen in de sfeer van wet- en regelgeving. Het omschakelingsproces naar vraagsturing en marktwerking vereist meer. Bijvoorbeeld budgetten voor de ontwikkeling en implementatie van de gewenste veranderingen tijdens een vastgestelde overgangperiode. Zorgorganisaties kunnen hiermee kennis en ervaring “inkopen”. Maar de overheid kan óók met raad en daad bijstaan. Is het wat dit betreft niet opmerkelijk dat het Ministerie van Economische Zaken dit wel doet in de richting van het vaak veel beter toegeruste bedrijfsleven? Bijvoorbeeld door de inzet van adviserende organisaties zoals de Kamers van Koophandel en Syntens. Wordt het niet eens tijd om dit ook voor de gezondheidszorg te regelen?