



Onderwerp:	Consultatie discussiestuk 'Zorg voor de Toekomst'
Datum:	27 januari 2021
Van:	MERLINQ
Aan:	Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
Cc:	

Zorg voor de Toekomst vraagt echte vernieuwing

Consultatie discussiestuk 'Zorg voor de Toekomst'

Het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) organiseerde een internetconsultatie over de houdbaarheid van de Nederlandse gezondheidszorg, die nu nog goed, betaalbaar en toegankelijk is. VWS schetst beleidsopties die radicale veranderingen moeten realiseren op drie gebieden: de omslag van zorg naar preventie, slimmer samenwerken, en innovatieve vernieuwing. Als innovatieconsultants onder andere actief in de ouderenzorg, dragen we graag bij aan de discussie. Daarom geven we graag onderstaande reactie op het onderdeel vernieuwing.

Meer dan regulering

De discussienota lezend proeven wij dat de overheid veel verwacht van regulering. Maar de toekomst van de gezondheidszorg is een 'wicked problem' dat de overheid niet in haar eentje kan oplossen door nieuwe regels op te stellen. Als je mensen en organisaties wil stimuleren om mee te gaan bewegen om dingen anders aan te pakken, geeft een top-down benadering eerder een beknellend dan een stimulerend gevoel.

Wat inhoudelijk opvalt bij bestudering van de voorstellen voor andere regulering is de verhouding tussen "zorgregels" en andersoortige regels. De nota bepleit een paradigmaverschuiving van zorg naar preventie, maar laat nog na om regulering te schetsen die dit mogelijk maakt.

De overheid geeft in onze ogen daarmee deze alternatieve richting te weinig handen en voeten. Als je echt wilt vernieuwen, moet je een nieuwe stip durven zetten waar mensen zich een beeld bij kunnen vormen. Bijvoorbeeld door een nieuw type regulering te schetsen dat naast zinnige zorg vooral draait om zoveel mogelijk voorkomen van zorg.



Radicale vernieuwing nodig

Ook op een andere verschuiving - namelijk digitalisering - bekent de overheid in onze ogen te weinig kleur. “Innovatie via eHealth kan bijvoorbeeld helpen om zorg meer persoonlijk en dichterbij huis of thuis te kunnen bieden” leest niet als “zorg is digitale zorg, tenzij”, zoals de Patiëntenfederatie inmiddels bepleit.

Digitale toepassingen toevoegen aan analoog uitgedachte zorgprocessen is meer verbeteren dan vernieuwen. Er is (radicale) vernieuwing nodig voor toekomstbestendige zorg, gelet op de door Actiz vervatte [demografische ontwikkelingen](#) in Nederland richting 2040.

Het lijkt erop alsof de overheid afwacht totdat alle stakeholders beamen dat digitalisering toegevoegde waarde biedt. Dat voelt als een gebrek aan urgentie. Daarnaast ervaren we dagelijks in de zorg dat het niet voldoende lukt om met overheidsgeld gesteunde pilots op te schalen. Want het eerlijke verhaal is geregeld dat de pilot na afloop van de subsidie niet op eigen benen kan staan. Wachten op unanimititeit en pilots zonder duurzaam perspectief gaan niet de hoognodige vernieuwing brengen.

Ondernemend voorbeeld

Om een parallel te trekken: Elon Musk heeft zijn tijd niet besteed aan het overtuigen van de auto-industrie dat het mogelijk is om elektrisch rijden aantrekkelijk en betaalbaar te maken. Met lef en ondernemingsdrang is hij het gaan doen.

Musk heeft met Tesla de mondiale industrie op haar kop gezet. Inmiddels is er geen serieus automerk meer dat zijn strategie niet volledig op elektrisch baseert. Deze broodnodige transformatie is er gekomen door een ondernemende voorloper die op eigen initiatief iets presteerde wat voor onmogelijk werd gehouden en daarmee aan de rest het goede voorbeeld gaf.

Voertuig of software op wielen?

Over regulering gesproken. Voorlopig wordt ook een Tesla nog gereguleerd als een voertuig. Musk is slim genoeg om te zorgen dat zijn auto's op de openbare weg mogen rijden en verzekerd kunnen worden. Maar dat is eerder ondanks de regulering dan dankzij.

Om de transformatie naar elektrisch rijden in een stroomversnelling te brengen zou de overheid nieuwe regels moeten opstellen die inspelen op het gegeven dat auto's van de toekomst meer gemeen hebben met een software-applicatie dan met een voertuig met draaiende onderdelen.

Net zo goed zullen zorgregels herschreven moeten worden vanuit de gedachte dat het niet gaat om geld verdienen aan de gezondheidsschade, maar geld verdienen met het gezond



houden van mensen. En vanuit de gedachte dat verantwoord ontworpen en zorgvuldig ingezette technologie gaat bepalen wie welke zorg of ondersteuning nodig heeft.

Sleutel tot verandering

Opvallend in de nota is ook het uitgangspunt dat de zorgprofessionals gezien worden als sleutel tot de verandering. Natuurlijk moeten zorgprofessionals meegenomen worden in andere manieren van denken. Tegelijkertijd kan van de meeste zorgprofessionals niet verwacht worden om hun eigen disruptie te tekenen.

Voortbouwend op de parallel met de auto-industrie: een monteur die dagelijks Ford-modellen repareert heeft zeker ideeën om efficiënter te kunnen werken, ook als er in elke Ford een elektromotor zit. Maar een Ford-monteur zal nooit kunnen bedenken wat een Tesla-monteur nodig heeft. Omdat een Tesla-monteur meer overeenkomsten vertoont met een software developer dan met een mecanicien.

Om vernieuwing te ontwerpen en bouwen is een zorgverlener van nu, met vaak matig geïmplementeerde digitale ondersteuning bovenop zijn draaiende proces, een fundamenteel andere inspiratiebron dan een echt innovatieve zorgverlener die uitgaat van slimme technologie die dom werk uit handen neemt en ruimte overlaat voor menselijke invulling van de complexiteit.

Slim gekaderd exploreren

Tesla heeft meer gemeen met Apple dan met Ford. Hoe gaan we Nederlandse gezondheidszorg laten innoveren à la Tesla? Om het 'wicked problem' voortvarend aan te pakken?

Je kunt de overheid beschouwen als een willekeurige grote onderneming die gericht is op efficiënt beheer van het bestaande, voelt dat er behoefte is aan innovatie, maar zelf ook niet goed weet hoe. De oplossing waar succesvolle grote bedrijven voor kiezen ligt in een exploratieportfolio. De CEO reserveert voldoende budget om verkennende projecten te doen om vooruit te blijven lopen en tegelijkertijd zo min mogelijk risico te lopen.

In elk exploratief project draait het erom van goede ideeën zo snel mogelijk gevalideerde goede ideeën te maken. Er moet tegen een lage investering, bewijs gevonden worden dat een oplossing gewenst, werkbaar en winstgevend kan zijn. Met geduld voor het opschalen, en ongeduld voor winst.

De kern van een succesvol exploratieportfolio zit in de combinatie van veel dingen met beperkt budget proberen en snel de meest kansrijke te scheiden van de rest. De kansrijke ideeën worden volgens strenge criteria doorontwikkeld, waarbij er opnieuw afvallers zullen zijn. Aan de overheid om een 'big hairy audacious goal' neer te zetten waar elk idee aan bij moet dragen. En om de criteria scherp te stellen om een idee af te schieten of juist een volgende "ontdekkingsfase" in te laten gaan.



Om de kans op succes te vergroten is er van het begin een combinatie nodig van die scherpe criteria en slimme multidisciplinair teams met intrinsiek gemotiveerde, ondernemende vernieuwers met een track record in innovatie.

Ondernemende action research

Als het gaat om toekomstbestendige gezondheidszorg zou de overheid zich op moeten stellen als CEO van het hele domein. De CEO reserveert exploratiebudget, selecteert teams met bovengenoemde kwaliteit, en stelt de strakke criteria op waar exploratieve projecten aan moeten voldoen. De overheid stelt middelen beschikbaar om in een voorspelbaar proces, zo snel mogelijk bewijs te vinden voor het bestaansrecht van - kleine en grote - oplossingen.

En laat het vervolgens aan de markt over om ze op te schalen als de hypothesen bevestigd zijn. Hoe onafhankelijker deze partijen kunnen zijn, des te succesvoller. Waarbij het natuurlijk gaat om marktpartijen in de ruime zin van het woord. Geen organisaties die winstmaximalisatie als doel hebben ten koste van alles, maar juist bedrijven die snappen dat het zoeken is naar de balans tussen wat goed is voor het individu, wat goed is voor de mensen in de directe omgeving, wat goed is voor de mensheid, en wat goed is voor onze planeet.

Beste overheid, wij kunnen ons voorstellen dat jullie met deze vernieuwende aanpak de vernieuwing in de zorg versnellen en de meeste waarde halen uit de publieke middelen die hiervoor ingezet worden. Ons advies: ga slimmere kaders stellen waarbinnen maatschappelijk verantwoord ondernemende marktpartijen met een track record in innovatie 'ondernemende action research' kunnen doen. Op weg naar echte vernieuwing in de gezondheidszorg die haar zo snel mogelijk toekomstbestendig maakt.

<]