

Haal in conglomeraat de menselijke maat terug

Omvang van instelling is niet bepalend voor kwaliteit, grote organisatie kan kleinschalige zorg organiseren en aanbieden

Yvonne van Kemenade

De introductie van marktwerking in de zorg heeft ertoe geleid dat de zorgsector in Nederland steeds meer te maken krijgt met nieuwe grote conglomeraten. Dit kan geen kwaad zolang schaalvergroting gepaard gaat met efficiëncyslagen en kwaliteitsverbetering en niet schadelijk is voor de bereikbaarheid en kwaliteit van zorg.

Fuseren met een grotere zorginstelling kan een kleine zorglocatie haar voortbestaan garanderen. Kwaliteit van zorg is soms juist groeiend bij schaalvergroting en marktwerking. Maar dat de kwaliteit van zorg verslechtert bij de toe-

name van de omvang van de organisatie is helaas ook realiteit.

De juiste schaalgrootte van een zorginstelling is afhankelijk van onder andere de soort instelling en de zorg — specialistisch versus generalistisch — die wordt verleend. Daarbij is bewustwording van de relatie tussen de organisatieomvang en de wijze van organiseren van belang.

Als we het over ziekenhuizen hebben is de schaalgroottesdiscussie anders dan bij bijvoorbeeld over verpleging- en verzorgingshuizen, thuiszorg of de huisartsenzorg. Bij — generalistische — thuiszorg is van belang dat deze lokaal georganiseerd is dichtbij huis, en dat er korte lijnen zijn tussen huisarts en wijkverpleegkun-

dige. Bij meer gespecialiseerde (thuis)zorg zal een grote omvang nodig zijn, in bedrijfseconomisch opzicht en wat betreft kwaliteit van zorg.

De meeste ziekenhuizen bieden nog alle zorg en zijn te lokaal cq. regionaal georganiseerd, vaak met lage volumes. Dit speelt bij de actuele discussie over het selectief inkoopbeleid van ziektekostenverzekeraar CZ voor borst- en blaaskanker. Een bepaalde schaalgrootte stelt aanbieders in staat deskundige teams te ontwikkelen en goede gespecialiseerde faciliteiten aan te trekken. Schaalgrootte biedt de mogelijkheid te werken met verschillende collega's die dezelfde dingen doen, waardoor onderlinge consulten en feedback

makkelijk zijn en professionals dus meer van elkaar kunnen leren.

Schaalgrootte kan ook leiden tot een efficiënter gebruik van faci-

Serius punt Groelstuipen

- Bij schaalvergroting blijft traditionele structuur van organisatie bestaan
- Werknemers raken commitment met de organisatie en collega's kwijt
- Motivatie vermindert, dus ook productiviteit, kwaliteit en klantvriendelijkheid, zodat menselijke maat verdwijnt

liteiten, investeringen en procesverbeteringen, en daarmee tot kostenreductie. Kosten en kwaliteit kunnen verbeteren, door het voorkomen van fouten, verhogen van de efficiency en ontwikkelen van deskundigheid. Aanbieders die minder vaak voorkomende aandoeningen behandelen, kunnen op deze manier genoeg patiënten behandelen om voldoende expertise op te bouwen. Soms kan grootschaligheid dus nodig zijn om goede zorg te leveren, in andere gevallen misschien juist kleinschaligheid, waarbij het verschil tussen generalistische en specialistische zorg een rol speelt.

Een ander punt van belang in deze discussie is de relatie tussen schaalgrootte van een instelling en

de wijze van organiseren. Het is een misvatting dat de grootte van de organisatie een directe relatie heeft met de wijze van organiseren en het aanbieden van zorg. Grootschalige organisaties kunnen kleinschalig zorg organiseren en aanbieden.

Een serius punt van zorg is dat bij schaalvergrotingen van organisaties de traditionele organisatiestructuren blijven voortbestaan en werknemers commitment met de organisatie en collega's kwijt raken, de motivatie vermindert, waar vervolgens de productiviteit, de kwaliteit van zorg en de klantvriendelijkheid ondergaan leiden. Met andere woorden de menselijke maat verdwijnt.

Groter wordende organisaties

moeten nadenken over hun organisatie-model en de wijze waarop de voordelen van kleinschaligheid kunnen worden behouden of geïntroduceerd (zie ook FD Selections zorg 9 december 2010 column 'Groot in kleinschaligheid').

De crux zit in het terugkrijgen van de menselijke maat, welke van belang is voor alle soorten van zorg, de grote van organisatie zou hierbij ondergeschikt moeten zijn. We willen allemaal de beste zorg en behandeling krijgen, of we nu in een ziekenhuis een operatie ondergaan of de zorg in een verpleeghuis nodig hebben.

**Yvonne van Kemenade is
directeur Zorggroep Eerstelijns
Beheer bv.**