

In deze bijdrage reflecteert Dominique Nijssen op het artikel 'Sociale innovatie in de zorg' van Luca Lopes de Leao Laguna e.a.

Sociale innovatie; niet iets wat je aan en uit kunt zetten

Dominique Nijssen

Zorgorganisaties hebben het moeilijk. Het omgevingskrachtenveld verandert continue. De invloed van politieke keuzes en financiers belemmert vaak een bestendige bedrijfsvoering gericht op een lange termijnvisie. De schokken en schommelingen zijn, in vergelijking met het bedrijfsleven, misschien helemaal niet zo enorm, maar de organisaties zijn vanuit hun grondvesten aanzienlijk minder flexibel. Ja, de meesten hebben inmiddels wel zoiets als een 'flexibele schil' om in staat te zijn tot snelle aanpassingen. Maar daarmee ben je nog niet 'vlug en lenig'.

Als in het bedrijfsleven de markt even tegen zit, dan pas je de productie aan. Je hebt niets aan een enorm voorraadmagazijn als je niet de verwachting hebt dat die voorraad ook weer verkocht gaat worden.

In de zorg is het krachtenveld aanzienlijk complexer. De vraag neemt toe door de vergrijzing, door nieuwe mogelijkheden van behandeling, doordat we vinden dat elk pijntje meteen moet worden opgelost wat vaak tot onnodige belasting van de crisisdiensten en eerste hulpposten leidt.

Sinds enige tijd wordt hierop een ontmoedigingsbeleid gericht. Niet de eerste hulppost in het weekend benaderen als het niet echt le-

vensbedreigend is. Niet doorsturen naar dure specialisten als ook de huisarts kan helpen. Discussie voeren over wat wel en wat niet in het basispakket thuis hoort. En recent ook het aanzwengelen van de discussie over wat de kwaliteit van leven is ná een ingreep. Het geeft maar aan dat de vraag naar zorg veel minder makkelijk en snel is te beïnvloeden als politieke of financiële keuzes dat vragen dan de aanpassing van de productiecapaciteit van een tegelfabrikant. En nu de relatie naar sociale innovaties.

'Drijver'

Afgelopen jaar is in mijn organisatie werk gemaakt van het invoeren van de werkvermogensmonitor (de Workability Index van Illmarinen). Geïmponeerd door prachtige resultaten uit de bouwsector waar het effect van aandacht voor het werkvermogen van medewerkers zich meteen liet meten in een verminderde instroom in WIA/IVA en een langer doorwerken. Na jaren van meten kon een 'één op één koppeling' worden gelegd met ondernomen initiatieven om het werkvermogen van medewerkers te verbeteren. Daar was ook alle aanleiding toe. De arbeidsmarkt stond onder druk, goede vaklieden niet te krijgen, een voortijdige uitstroom

door arbeidsongeschiktheid, een voortijdige uitstroom uit de sector, de noodzaak tot schadelastbeperking door meer grip te krijgen op de instroom in IVA/WIA. Het waren voor de bouwsector belangrijke en onmiskenbare 'drijvers'.

Eigenlijk was ik daar wel jaloers op. Want in de zorg zijn die 'één op één relaties' moeilijker zichtbaar en bovenal zijn we minder goed in staat om een lijn/visie duurzaam vast te houden.

Dus met groot enthousiasme en overtuiging gingen we in onze organisatie met het project 'duurzame inzetbaarheid' aan de slag. Dat waren we eigenlijk al langer van plan en we werden definitief over de streep geholpen door een aanzienlijke subsidie en koppeling met wetenschappelijk onderzoek. We kregen de organisatie mee. Meer dan 50 procent van de medewerkers vulden de vragenlijsten in. De medewerkers kregen hun eigen resultaten te zien met adviezen om – als daartoe aanleiding was – stappen te zetten om hun leefstijl aan te passen. De organisatie werd met informatie en analyses gevoed om stimulerend of initiërend beleid te voeren om 'duurzame inzetbaarheid' te vergroten.

Mooi. We waren heel enthousiast.

Veel medewerkers troffen hun eigen maatregelen. Zo ben ik, nu er nog geen al te grote schade was, gestopt met roken.

Maar gelijktijdig werd de organisatie getroffen door structurele begrotingstekorten en het vooruitzicht dat de GGZ, door het bestuurlijk akkoord, de komende jaren een stevige stap terug moet doen.

De aandacht voor verbetering van het werkvermogen, ingezet vanuit visie en overtuiging om medewerkers langer vitaal aan het werk te houden, verslaptte. Bezuinigingen haalden een streep door vitaliteitsbevorderende tertiaire arbeidsvoorwaarden en de aandacht ging vooral uit naar een gecontroleerde afbouw van formatie. Eerdere bezuinigingen hadden de 'flexibele schil' al aangetast, dus zonder 'echte pijn' zou het niet meer gaan lukken. Overleven

in een sterk veranderende wereld en de waan van de dag won het van een beleidsvisie die vooral bij duurzaamheid en een bestendige gedragslijn is gebaat.

Bestendigheid

Dan wordt het artikel van Luca Lopes de Leao Laguna, Anita Tolman en Martha Meerman opeens heel herkenbaar.

Sociale innovatie is gebaat bij een lange termijn visie en strategie die op basis van een bestendige gedragslijn wordt ingezet. Die, onafhankelijk van de 'werveling van prioriteiten', duurzaam wordt doorgezet. Die missie en visie moet breed en door zoveel mogelijk lagen in de organisatie worden gedeeld. Het moet vanuit de organisatie of sector komen, hooguit door subsidie worden gestimuleerd of versterkt, maar vanuit eigen overtuiging worden gedragen.

Sociale innovatie leidt tot verandering in cultuur en gedrag. Cultuur- en gedragsveranderingen vragen tijd. Een tijdslijn die, herkenbaar in vorengenoemd artikel, zich niet laat leiden door subsidietermijnen en verantwoordingsprocedures.

Sociale innovatie moet antwoord geven op problemen van nu en de nabije toekomst en leiden tot duurzaam verbeterd resultaat. Meer werkplezier, een betere afstemming tussen de generaties, een betere positie op de arbeidsmarkt, een nieuw functie- of beloningsgebouw, nieuwe werkprocessen en werkmethoden, verbetering van de kwaliteit, verhoging van de productiviteit, vergroting van de inzetbaarheid en ga zo maar door. Dit afhankelijk van de problemen die in de organisatie of sector worden erkend of voorzien. En daarmee is er altijd een bijdrage aan het doel van de organisatie.

Dus aan de definitie die het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI) hanteert en die in vorengenoemd artikel is beschreven, zou ik willen toevoegen:

"Sociale Innovatie leidt tot cultuur-, gedrag- en/of systeemaanpassingen die bijdragen aan een

duurzaam verbeterd resultaat en die wordt ingezet op basis van een bestendige beleidslijn.”

D. Nijssen is sinds 1985 in verschillende functies werkzaam in de zorg, de laatste jaren als manager P&O van een grote GGZ-instelling. Hij is nu in between jobs en werkzaam als projectmanager binnen het HRM-domein. Daarbij richt hij zich op duurzaam verbeterd resultaat en samenwerking.