

Dinsdag 2 December 2014
NVAG themamiddag

Regeldruk in de Zorg

Helpen Vertrouwen, Veerkracht, Verantwoordelijkheid, Vrijheid?



Regeldruk in de zorg is een terugkerend onderwerp van discussie, veelal omgeven met klachten en verwijten. Terugdringen van de regeldruk staat hoog op de agenda van vele organisaties vereniging in de Agenda voor de Zorg. Prof. Pauline Meurs schreef op verzoek van het Ministerie van VWS een essay "[Van Regeldruk naar Passende Regels](#)". Daarin analyseert zij de oorzaken van hoge regeldruk die terug te voeren zijn op het dominante besturingsparadigma van gecontroleerde marktwerking. In het essay

benoemt zijn voorwaarden voor vermindering van regeldruk: vertrouwen, veerkrachtige verhoudingen en verantwoordelijkheid. In het essay geeft ze 11 principes die toegepast zouden moeten worden om regeldruk aan te pakken, waaronder inhoudelijke meerwaarde, eigenaarschap, experimenteren en leren, bescheidenheid.

Drie inleiders gaven hun visie op het essay en de betekenis ervan voor het veld.

Rutger Jan van der Gaag, voorzitter van de KNMG, en nauw betrokken bij het opstellen van het essay legde de nadruk op herstellen van vertrouwen tussen regelgevers en zorgverleners. In het afgelopen decennium is de zorg in een neerwaartse spiraal van wantrouwen en verscherpte regels gekomen, waar we weer uit moeten komen. Regels worden zinvol als ze gebruikt worden voor feedback naar professionals en dienen om kwaliteit te verbeteren. Ze moeten motiveren tot vergroten van de inzet om goed werk te doen. Als we in een opgaande lijn komen, kunnen regelgevers weer meer loslaten en de verantwoordelijkheid geven aan uitvoerende partijen.



Paul Rasch, directeur beleid van een eerste lijn koepel, liet voorbeelden zien uit de eerste lijn waaruit wantrouwen blijkt. Opgestapelde incidenten leiden tot verscherping van toezicht tot en met waakhonden in de zorg. Het is een trend in de maatschappij, niet alleen in de zorg. Hij ziet een belang om zelfbewustzijn terug te brengen bij professionals. Veel regels, protocollen en formulieren worden gebruikt zonder de achtergronden en de redenen te doorgronden. Ook hij noemt feedback een belangrijk mechanisme om professionals in te

laten zien hoe regels hen kunnen helpen kwaliteit te verbeteren. Professionals moeten er trots op zijn dat ze kunnen uitleggen waarom ze dingen doen, en moeten ook in discussie gaan met regelgevers als ze – met motieven – regels niet vinden bijdragen aan kwaliteitsverbetering.

Erik Heijdelberg, bestuur van een forensische jeugdinstituut, liet aan de hand van voorbeelden uit de jeugdzorg en forensische psychiatrie zien dat in de zorg risicomanagement onbeheersbaar wordt: we willen een risicoloze maatschappij. Steeds minder incidenten leiden tot steeds scherpere maatregelen, die vaak schadelijke bijwerkingen hebben bijvoorbeeld in de relatie tussen zorgverleners en cliënten. Dit wordt de



risicoregelreflex genoemd. De rol van de media, de publieke opinie en de politiek kan niet onderschat worden bij regeldruk. Medialogica gaat een eigen leven leiden.

Organisaties moeten in deze tumultueuze situatie koersvast blijven en duidelijke professionele waarden uitstralen. Je moet altijd goed kunnen uitleggen waarom je zaken op een bepaalde manier aanpakt, zowel intern als extern. Hierbij is het belangrijk partners te hebben onder stakeholders, die eensgezind optrekken, en helpen de doelen van de hulpverlening te verklaren.

In de discussie kwam naar voren, dat de principes en processen zoals door Meurs voorgesteld voornamelijk op het landelijk beleidsniveau opgaan, maar minder voor lokale organisaties. Regeldruk is zeer contextgevoelig: wat voor de ene organisatie als belastend geldt, is dat niet voor de andere organisatie. Belangen en doelen kunnen per situatie en per locatie verschillen. Dat kan discussies over regels en toepasbaarheid ervan bijzonder compliceren.

Voor bestuurders van organisaties geldt dat je goed gefocust moet blijven op de doelen van de organisatie (voor wie en wat) en daar voortdurend aan moet refereren of regels haalbaar, zinvol en doelmatig zijn. De meeste organisaties die in problemen komen door regeldruk, hebben andere (vaak interne) problemen waardoor de leiding niet gefocust is op de taken. Intern moet de bestuurder administratieve zaken en verslaglegging goed regelen, zodat zo min mogelijk de externe regels van administratie en verslaglegging de mensen op de werkvloer belast; extern moet de bestuurder belangen van de organisatie verdedigen en in geweer komen tegen ondoelmatige regels. Daarbij is samenwerking met professionele organisaties zeer belangrijk.



In de discussie werden nog enkele tips gegeven voor intern gebruik binnen organisaties met betrekking tot regels:

- "Pas regels toe of leg uit" waarom zijn regels niet toegepast (in zwaarwegende gevallen)
- "Is iets mis gedaan of is iets mis gegaan?" Heeft men regels met voeten getreden, of is ondanks zo goed mogelijk volgen van instructies iets fout gelopen?

Tenslotte wordt gewezen op Governance Codes, zoals voor toezichthouders¹.

De ideeën van Meurs zijn interessant om de discussie verder op gang te brengen. Het is de vraag of ze haalbaar zijn in een klimaat van risicoregelreflex op tal van terreinen. Om de spiraal van toenemende regeldruk te doorbreken moeten organisaties van zorgverleners minder focussen op slogans als "minder regels" en meer op "regels ten nutte van het primaire zorgproces".

¹ <https://www.nvtz.nl/504/documentatie.html?qvId=6479318&qvCrc=iuraicocOgAlfakt>