

Alles bij elkaar opgeteld lijken verschillende grote dossiers verstrikt te zijn geraakt in een gordiaanse knoop

FRAAI SPEL, MAAR GEEN DOELPUNTEN

De zomervakantie biedt vaak ruimte voor reflectie. Onvermijdelijk passeren daarbij ook de beleidsmatige dossiers, politieke beschouwingen en opiniestukken de revue die ik in de weken voor de vakantie heb mogen consumeren. Deze ingrediënten vormen dan samen een smeltkroes van allerlei hersenspinsels. Alles beschouwende bekruipt mij bij veel dossiers de fundamentele vraag wie van de betrokken partijen de regie heeft. Mijn, enigszins sombere, conclusie: zonder aanvoerder, zonder coach en zonder opstelling gaat bij veel dossiers de bal heel elegant rond zonder in de buurt van het doel te komen, hoewel alle spelers beschikken over prima individuele kwaliteiten. De klok tikt ondertussen wel gewoon door.

Concrete aanleiding voor deze beschouwing was een aantal gesprekken met verschillende stakeholders over de uitbreiding van capaciteit in de ouderenzorg. Ongeacht het label waaronder deze uitbreiding gerealiseerd kan of moet worden, is iedereen het er over eens dat extra capaciteit hoognodig is (alleen al voor Rotterdam wordt de investeringsopgave op circa 1 miljard euro geschat¹). Zorgkantoren, zorgaanbieders, woningbouwcorporaties, banken, betrokken departementen en gemeenten hebben allemaal een rol om de noodzakelijke capaciteit van de grond te krijgen. De zorgkantoren moeten de betreffende zorg, al dan niet financieel gescheiden van de wooncomponent, inkopen en zijn afhankelijk van zorgaanbieders. Zorgkantoren hebben een zorgplicht jegens cliënten met een geldige indicatie en moeten in deze hoedanigheid voorkomen dat de wachtlijsten oplopen. Dit alles moet echter wel binnen de budgettaire kaders van de Wlz passen.

Afhankelijkheid

Zorgaanbieders op hun beurt voelen afhankelijkheid van de zorgkantoren, kampen met onzekerheid over de gevolgen van toekomstig beleid en zijn voor financiering afhankelijk van banken of vergelijkbare partijen. Banken willen wel financiering verstrekken, maar wachten op een solide businesscase. De kwetsbaarheid van deze businesscase zit hem daarbij in investeringen die vanuit de Wlz wel bekostigd worden voor cliënten die zorg met verblijf afnemen, maar waar bij sociale verhuur een gat in de exploitatie ontstaat ('onrendabele top').

Hetzelfde geldt voor woningbouwcorporaties die sociale huurwoningen willen realiseren die geschikt zijn om zorg te leveren. Zeker in de huidige tijd waar een gewone sociale huurwoning al niet rendabel te realiseren is, geldt dat helemaal voor een aangepaste woning die geschikt is voor iemand met een serieuze zorgvraag. Paradoxaal genoeg zou een goed aanbod aan geschikte woningen de inzet van schaars personeel de zorg waarschijnlijk doelmatiger kunnen maken (in de juiste woning kan de cliënt meer zelf doen, voldoet arbo-technisch beter op de momenten waarop zorg verleend moet worden, et cetera).

Grondposities

Gemeenten zien ondertussen hun bevolking vergrijzen, maar staan niet massaal te springen om tegen maatschappelijke condities grondposities beschikbaar te stellen voor realisatie van de benodigde extra capaciteit aan zorgwoningen (hier speelt een breed scala aan ruimtelijke en financiële afwegingen een rol). Zie hier een speelveld met zes spelers en een hoge mate van complexiteit.

Aanpalende vraagstukken die ook hun schaduw vooruit werpen over dit vraagstuk laat ik dan nog buiten beschouwing; verduurzaming en de arbeidsmarkt zijn hierbij slechts enkele van de niet te negeren 'randzaken'. Dit zijn allemaal vraagstukken die te maken hebben met de inrichting van onze samenleving en met de, gewenste, richting waarin die inrichting zich beweegt. Regelmatig worden discussies over vraagstukken nog eens extra



wfz
Waarborgfonds
voor de Zorgsector

Frans Schaepkens,
directeur WFZ

overschaduwd door iets wat ik onder intimi wel de Verduistering noem. Werden tijdens de Verlichting de rede, wetenschap en feiten op het schild gehesen, in het huidige tijdsgewricht lijkt het ontkennen en negeren van de feiten soms eerder de norm dan de uitzondering.

Pappen en nathouden

Eenzelfde beeld doet zich voor in de maatregelen die getroffen worden om de stikstofuitstoot terug te dringen. Na jaren van pappen en nathouden heeft de Rijksoverheid een richtinggevend plan opgesteld. Naast dat dit plan bij belanghebbenden reacties en emoties oproept, wordt de uitvoering voor een belangrijk deel neergelegd bij de provincies die dichterbij de problematiek staan en uit dien hoofde betere keuzes zouden kunnen maken.

Dit doet denken aan de invoering van de Wmo en de Jeugdwet die geleid hebben tot een sterke mate van decentralisatie vanwege de aanname dat gemeenten beter weten wat de burger nodig heeft dan een centraal orgaan. Uiteindelijk bleek deze decentralisatie ook geen onverdeeld succes.

Een derde onderwerp dat uitgaat van decentralisatie op basis van de aanname dat een decentrale overheid beter weet wat goed is, is de Omgevingswet die aan de ene kant veel wetgeving bundelt maar aan de andere kant de regie bij de lagere overheid legt. Afwegingen zoals grootschalige bouw (denk aan de vinex-locaties of datacenters) worden daarmee op landelijk niveau wel erg moeilijk. Ook bij deze dossiers wordt de bal elegant rondgespeeld zonder in de buurt van het doel te komen.

Geen centrale regie

Kern van de analyse is dat er op veel dossiers geen partij is die vanuit een duidelijk primaat centrale regie voert, waarbij alle belangen worden afgewogen en gegeven die belangen een afweging van hogere orde wordt gemaakt. Als dit wel al het geval is, dan worden na vaststelling van beleid, wetten of beleidsregels alsnog de regie en verantwoordelijkheid voor implementatie en uitvoering gedelegeerd aan de spelers. Zonder aanvoerders en coaches raakt het spel dan vaak toch weer ver verwijderd van het doel.

Alles bij elkaar opgeteld lijken verschillende grote dossiers verstrikt te zijn geraakt in een gordiaanse knoop. En van zo'n knoop weten we dat die maar op één manier te ontwarren is; namelijk door hem door te hakken zoals Alexander de Grote zo'n 25 eeuwen geleden deed in Gordium. Terug naar de Nederlandse werkelijkheid van nu: het moge duidelijk zijn dat er in de huidige maatschappij meerdere gordiaanse knopen zijn die blijven zitten tot iemand, de aanvoerder, de knoop doorhakt. De vraag is wie dat zou kunnen doen. Het ant-



woord is mijns inziens: de Rijksoverheid die centrale regie voert.

Boven de partijen

Er zijn drie redenen om de Rijksoverheid de gordiaanse knopen te laten doorhakken. Allereerst is het Rijk de enige partij die boven alle partijen staat. De Rijksoverheid vertegenwoordigt ons allemaal en zou in staat moeten zijn om, in ieder geval in theorie, alle belangen zorgvuldig af te wegen. Nu hoor ik al de tegenwerping dat het Rijk ook geen brandschoon blazoen heeft, zie onder meer de toeslagenaffaire, maar uiteindelijk is de Rijksoverheid wél de enige partij die gelegitimeerd is om namens ons allemaal op te treden. Wim Voermans, gerespecteerd hoogleraar staats- en bestuursrecht, verwoordt het in zijn boek *Het land moet bestuurd worden* als volgt: 'Openbaar bestuur is dus bestemmingsmacht, en vooral ook doorzettingsmacht' (pagina 24). En ook: 'We hebben die overheid nodig om samen te kunnen werken om zo de krachten te bundelen en zo ieders welvaart en gezamenlijke vrijheid te dienen. Hoe beter de overheid dat doet, des te sterker de samenleving' (pagina 25). Besturen heeft te maken met richting geven, met het vormgeven van de samenleving en is daarom bij uitstek een taak voor de overheid. Naast richting geven is het belangrijk om door te zetten en te zorgen dat voorgenomen beleid tot realisatie komt.

In de tweede plaats is het Rijk ook de partij met de diepste zakken en vooral met de grootste draagkracht waar het onbeheersbare risico's betreft. In de huidige

vorm van gedecentraliseerde uitvoering lopen alle partijen risico's. Risico's die eenieder voor zichzelf graag wil mitigeren wat ertoe leidt dat iedere partij eigen buffers, in de vorm van vermogen en liquiditeit, wil en vooral ook moet aanhouden. Immers, onze samenleving is ook risico-avers en wil niet dat een zorgaanbieder, verzekeraar, bank, reisorganisatie, energiebedrijf en vult u zelf maar verder in, failliet gaan. Door decentralisatie van besluitvorming en door risico's lager in de hiërarchie of keten te leggen, wordt de noodzaak om buffers aan te leggen groter. En de optelsom van al die buffers is zo goed als zeker vele malen groter dan de buffer die aangehouden zou moeten worden als het risico *in the end* centraal gedragen zou worden.

Kansloze opdracht

In de derde plaats vergen een goede afweging van belangen en het ontwikkelen van slagkracht ook veel kennis en kunde. Het is nu eenmaal eenvoudiger om die kennis en kunde centraal te verzamelen dan allerlei decentrale partijen op te zadelen met de noodzaak om die kennis en kunde zelf op te bouwen. Dat lijkt mij een vrijwel kansloze opdracht. Pleit dit dan voor centrale regie en voor centrale financiering? Ik denk daar

genuanceerd over. Minister Kaag heeft, samen met haar EU-collega's, niet voor niets recent aangegeven dat eindeloze financiële ondersteuning niet mogelijk is omdat dat het huishoudboekje van de staat uit het lood slaat (ook een vorm van risico en risicobeheersing). Maar de staat is wel degene die vanuit een duidelijk primaat belangen kan afwegen en besluiten kan nemen. Kosten die gemaakt moeten worden om plooiën glad te strijken, vallen onderaan de streep in het niet bij de oplopende rekening van het voortzetten van de status-quo.

Als we dan kennelijk in Nederland meer woningen voor ouderen willen bouwen, duurzaamheid willen bevorderen, pensioenen welvaartsvast willen maken en wat dies meer zij, dan overtreft dit de doorzettingsmacht van individuele spelers in het veld. Als iedere speler in dat veld 'zijn uiterste best doet', 'goede wil toont' en 'bereid is met alle andere partijen te overleggen' (klassiek aangeduid als 'polderen'), dan levert dat weliswaar een fraai spel op waarin de bal elegant rondgespeeld wordt, maar geen doelpunten. Maar er moet nu eindelijk eens gescoord worden! ♦

¹ Zie Eindnotitie Stuurgroep Zorgvastgoed van augustus 2021

nieuwe perspectieven in HR

Hoe houd ik mijn zorginstelling in deze uitdagende tijden gezond? Bij BDO geloven we dat zorginstellingen hun maatschappelijke relevantie met slimme bedrijfsmatige keuzes juist nu kunnen vergroten. HR speelt daarin een cruciale rol.

De arbeidsmarkt kan de huidige vraag naar zorgprofessionals niet goed aan, laat staan groei. Toch groeit de zorgvraag elk jaar en ook de vraag naar zorgprofessionals. Dat dit samengaat met een krappe arbeidsmarkt maakt de noodzaak om de zorg fundamenteel te veranderen groot. Een duurzaam en vitaal personeelsbeleid vormt de basis waarop met capaciteitsmanagement, strategische personeelsplanning, cultuurverandering, effectief leiderschap en talentmanagement verder gebouwd kan worden. De specialisten van BDO begeleiden zorginstellingen daarnaast op het vlak van strategische allianties en kennen hun weg in het doormaken van de digitale transformatie. Dit alles met het oog op duurzaam resultaat.

Bent u benieuwd hoe BDO u als zorginstelling kan helpen? Kijk op bdo.nl/zorg of neem direct contact op via publiekeselector@bdo.nl voor een vrijblijvend gesprek.

