

‘Eerste lijn moet sturen op organisatiekracht

De eerste lijn staat voor een omvangrijke opdracht. Om die goed te volbrengen zijn volgens Dite Husselman organisatiekracht, kennis én prikkels tot samenwerking noodzakelijk. Ze stroopt de mouwen op. Na vijftien jaar bij huisartsenorganisatie Medrie in Zwolle neemt Husselman afscheid als algemeen directeur en vestigt zich als zelfstandig adviseur.

Jurist en socioloog Dite Husselman (59) was vijftien jaar geleden nauw betrokken bij de totstandkoming van de huisartsenposten in Zwolle, Hardenberg, Lelystad, Dronten en Emmeloord. Terwijl ze aanvankelijk niet eens volmondig had gekozen voor de gezondheidszorg. Een collega maakte haar attent op een vacature bij de toenmalige districtshuisartsenvereniging (DHV). ‘Ik was daar nog maar net begonnen, toen mijn baas me vroeg om naar een vergadering te gaan van huisartsen die een structuur wilden opzetten om samen diensten te doen. Ik vroeg me af of de zorg wel iets voor me was. Maar al gauw ontdekte ik dat het vooral ging om organiseren. En dát kon ik.’

Ruim een jaar later stond de eerste huisartsenpost er al. ‘Er was geen wettelijke regeling, geen betalingstitel, geen beleidsregel, dus het was pionieren. Maar huisartsen hadden wél een enorme drive om het voor elkaar te krijgen.’

Natuurlijk klonken er sceptische geluiden, maar toch ging het snel. Dat kwam, zegt Husselman, omdat elke generatie haar eigen drijfveer had. ‘Oudere huisartsen wilden minder opgeslokt worden door hun praktijk. De middengroep had behoefte aan bewegingsvrijheid. En jongere huisartsen, onder wie steeds meer vrouwen, merkten hoe zwaar de diensten drukten op hun gezin.’

Bijvangst

De eerste jaren ontwikkelden de huisartsenposten zich binnen een speciale afdeling van de LHV. In 2005 ontstond de Vereniging Huisartsenposten Nederland. Husselman, verbonden aan een relatief grote dienstenstructuur met vijf

huisartsenposten, was er vanaf het begin bij. Natuurlijk ging het in de eerste plaats om het samen invullen van de diensten, maar Husselman zag ook bijvangst: ‘Het feit dat huisartsen bij elkaar gingen zitten, maakte ze zichtbaarder, zowel onderling als voor de buitenwereld. Door meer collegiale contacten vielen er collega’s door de mand. Het corrigerend vermogen – altijd lastig binnen de beroepsgroep – kwam op gang.’ Husselman houdt van ontwikkelen en opbouwen. ‘Toen de huisartsenposten in de regio er in 2006 stonden, vroeg ik me af: wat nu?’ Was dat haar pioniersgeest die sprak? ‘Ik heb wel veel verschillende dingen gedaan in mijn leven. Zo ben ik voor de klas begonnen, als docent geschiedenis. In de jaren tachtig ben ik rechten gaan studeren. Daardoor ben ik in de politiek terechtgekomen. In de tijd dat hogescholen gingen fuseren, werd ik ambtelijk secretaris van een me-

dienden die het leuk en spannend hielden. Zo kwam in 2006 een groeiend aantal vragen op de Zwolse huisartsenpost af. ‘Mogen we die mooie protocollen van jullie gebruiken? Kunnen jullie onze waarneming regelen? Dat leidde tot de BV Zorgfacet, waar artsen tegen kostprijs verschillende diensten konden afnemen. Ook dat was weer een beetje pionieren.’

De ketenzorg die in 2008 in zwang raakte, bood opnieuw een uitdaging. De zorggroepen in Zwolle, Flevoland en Hardenberg bundelden de krachten in Medrie, een brede huisartsenorganisatie die huisartsenposten, dienstenstructuren en ketenzorg in de regio ondersteunt. In de drie regio’s geeft een huisarts sturing. Samen met de algemeen directeur vormen die drie huisartsen de raad van bestuur. Tegen de heersende tendens van meer toezicht en regelgeving in, kenmerkt de

‘Het is de vraag of je een governance-code klakkeloos moet overnemen of dat je hem moet toesnijden op je organisatie, zonder hem omslachtig op te tuigen’

dezeggenchapsraad. Dat mag pionieren heten: de medezeggenchapschap moest opnieuw ingeregeld worden. Daarna volgde een periode als trainer en consultant. En toen kwam de zorg. Nooit gedacht dat ik vijftien jaar zou blijven!’

Vertrouwen en verbinden

Husselman vertelt met smaak hoe zich telkens nieuwe ontwikkelingen aan-

bedrijfsfilosofie zich door de uitgangspunten van de Rijnlandse school. Rijnlands leiderschap staat in het teken van vertrouwen en verbinden én van de resultaten van het primaire proces. ‘Daar hoort bij dat je kritisch bent en elkaar aanspreekt. De organisatie moet een groot zelfreinigend vermogen ontwikkelen.’

, prikkels tot samenwerking en kennis'



Dite Husselman, vertrekkend algemeen directeur van Medrie, is voorstander van Rijnlands leiderschap: 'Daar hoort bij dat je kritisch bent en elkaar aanspreekt. De organisatie moet een groot zelfreinigend vermogen ontwikkelen.' (Foto: Erik Kottier)

Governance

Het is een fascinerende tijd voor de eerste lijn, constateert Husselman. Al blijft dat voor het grote publiek tamelijk onzichtbaar. 'Wij willen allemaal graag dat de karakteristieke kenmerken van de eerste lijn behouden blijven: de toegankelijkheid, de kennis van de context van de patiënt en van het sociale weefsel van de wijk en het dicht bij de mensen staan. Op het moment dat je een grotere verantwoordelijkheid

krijgt in de maatschappij, en ook meer geld, gaan kritische ogen je volgen. De opgave is om de eigen karakteristieke creatief te verbinden zonder massief te institutionaliseren.'

Husselman levert daar een bijdrage aan met een promotieonderzoek over *governance*. 'Zodra je belangrijker wordt in het maatschappelijke middenveld, wéét je dat je rekenschap moet afleggen. Zo vraagt de zorgverzekeraar steeds vaker: voldoet u aan de *governance*-code? Is bijvoorbeeld uw beleid samenhangend? Respekteert u de privacy van cliënten voldoende? De vraag is of je zo'n *governance*-code klakkeloos moet overnemen of dat je hem moet toesnijden op je organisatie, zonder hem omslachtig op te tuigen.'

nance-code? Is bijvoorbeeld uw beleid samenhangend? Respekteert u de privacy van cliënten voldoende? De vraag is of je zo'n *governance*-code klakkeloos moet overnemen of dat je hem moet toesnijden op je organisatie, zonder hem omslachtig op te tuigen.'

Kwaliteitsverbetering

Certificering was de laatste uitdaging waar Husselman haar schouders onderzette. Medrie koos voor ISO Healthcare. 'Hierbij worden geen normen van buitenaf opgelegd, maar moeten medewerkers vooral zélf nadenken over kwaliteit.' Tegelijkertijd liep er een Lean-project om mensen zo veel mogelijk invloed te laten hebben op hun werk. Protocollen komen er alleen aan te pas als het nodig is. 'Kwaliteitsverbetering niet als kortstondige cyclus, maar als intrinsiek onderdeel van de cultuur van huisartsen, doktersassistenten en praktijkondersteuners.'

De regiodirecties functioneren prima, het omspannend bureau is op orde en de certificering is rond. Het juiste moment om afscheid te nemen van Medrie, vond Husselman. Als zelfstandig adviseur zal haar expertise bij gemeenten goed van pas komen – ze was twaalf jaar Statenlid voor de provincie Overijssel en zat acht jaar in de gemeenteraad van Zwolle voor het CDA.

'De eerste lijn staat voor een omvangrijke opdracht. Daar zijn drie pijlers voor nodig: organisatiekracht, prikkels tot samenwerking en kennis. Op een aantal plekken moeten die nog ontwikkeld worden, soms alle drie, soms maar een of twee. Of het nu gaat om een huisartsenpost, een zorggroep, een gezondheidscentrum, een HOED of een aantal praktijken bij elkaar – dáár zal op gestuurd moeten worden.' <<

Els van Thiel