

TIAS

SCHOOL FOR
BUSINESS AND SOCIETY



Innovatie en governance van integrale zorg

De toekomst tegemoet!

Prof. Mirella M.N. Minkman, Phd

Professor, Organization and governance of integrated care, Tilburg University.
Director Research & Innovation, Vilans, National Center of Excellence
Vice-chair, International Foundation for Integrated Care

Health Community
Congres, Brussel
2 Oktober 2018

Introductie

- **Professor** at Tilburg University / TIAS, Innovation of integrated care governance
- **Director** Innovation & Research Vilans
- **Vice-chair** Executive Board International Foundation for Integrated care
- **Supervisory Board member** (Elderly care, mental health care)
- **Committee of Experts** National Federation People with disabilities
- Member **National committee** on Innovation of Governance in health care
- **Scientific Advisory Committee** National association of Boards in health care
- International expert groups / research & editor journals

Maar eigenlijk....



Het start allemaal met een integrale blik

- Quality care: weten wat mensen belangrijk vinden
- Brede blik breder dan zorg alleen
- Onderzoek Hofman: in dezelfde situatie (ouderen) vinden professionals andere aspecten van belang dan de ouderen zelf
- Ander concept en definitie van gezondheid = vitaliteit + wellbeing



Macmillan Cancer Support:
Collaborative Models of Integrated
Care in Community Settings



ICIC18 Utrecht
Fiona Smith: Community Settings Specialist Advisor

WE ARE
MACMILLAN.
CANCER SUPPORT

Fatigue



*Getting
around*



*Money &
Housing*

Conceptuele brede visie op gezondheid

PILLARS FOR POSITIVE HEALTH



(Huber, M. et. al, 2016)



Een integrale blik betekent andere zorg

- Een integrale blik betekent ook andere acties en partners
- Niet: alles zelf moeten doen
- Het betekent: samenwerking is essentieel
- Het betekent: zorg en support om mensen heen organiseren
- Het betekent: opnieuw inrichten van wat op welke 'schaal'
- Het betekent: andere 'governance' op **drie niveau's**
 - rondom de persoon/wijk
 - geografische regio
 - centraal/nationaal

Waarom de haast?



A close-up photograph of a person's hands holding a magnifying glass over a document. The person is wearing a dark suit jacket and a light-colored shirt. The background is a bright, clear blue sky. The text "Onze maatschappij is in ontwikkeling" is overlaid in white, bold, sans-serif font across the center of the image.

Onze maatschappij is in ontwikkeling

Toename van denken over de toekomst




Een trend is....

- ❖ Verandering in **waarden en behoeften**: bv roep om onafhankelijkheid, veiligheid
- ❖ Gedreven door onderliggende **krachten**: vaak moeilijk te beïnvloeden, bv digitalisering, STEEP (Social Technological, Economical, Environmental, Political),
- ❖ Zichtbaar in **manifestaties**: deze 'signals of change' zijn het levende bewijs dat de trend gaande is, bij voorbeeld 3-D printing, open source, burger initiatieven

How to research trends, Dragt (2017).



10 veranderingen in waarden en behoeftes

1. **Hoe jij het wilt** – individu als regisseur is straks vanzelfsprekend
2. **Op de plek die jij wilt** – 24/7 wonen, werken, zorgen, leren los van plaats en tijd
3. **Leven lang leren** – bij- en relevant blijven
4. **Grote bewustwording duurzaamheid** – na de deeleconomie
5. **Onzekerheid o**  **en gedrag wordt vastgelegd.**
6. **Behoefte aan d** **me is ernstig en in ieders leven**
7. **Steeds meer fo** **id = vitaliteit + welbevinden**
8. **Omgaan met v** **wig' leven en het voltooien ervan**
9. **Behoefte aan moderne samenleving** – van have/have not's naar can/can't
10. **Compatibele samenleving** - alles is afgestemd, alignment
11.



Bron: Van Zoest & Cornelisse, voor Next Level Vilans, 2018



Hoe jij het wil

Het individu is in regie van zijn/haar leven. Zorg en dienstverlening wanneer en waar jij wil. Positief: gevoel van autonomie. Negatief: niet iedereen kan dit.



Behoeftte aan digitale veiligheid

Toename aan digitale dienstverlening en oplossingen. Cybercrime heeft een enorme invloed op ons dagelijks leven. Met zwaarwegende gevolgen, ook in de zorg.



Focus op vitaliteit

De focus ligt op vitaliteit en well-being. Gupta report NL: 40% van de ziekenhuiszorg thuis. Zorg wordt een aandachtsservice. Zingeving staat voorop.



Voltooid eeuwig leven

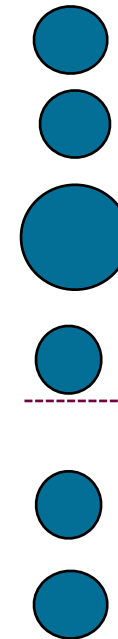
Eeuwig (of erg lang) leven wordt meer een mogelijkheid. Dit geeft vragen over de wenselijkheid hiervan en wie bepaalt wanneer een leven voltooid is.

Een diverse maatschappij met een grote groep mensen met meervoudige behoeften

Nederland in 6 groepen

1. Gevestigde bovenlaag
2. Jonge talentvolle
3. Werkende midden groep
4. Comfortabel gepensioneerden
5. Onzekere werkenden
6. Achterblijvers

Elderly (migrant) people
People with chronic disabilities (f.i. mental disabilities)
People with little education/limited health skills
People with limited resources (money, social network, skills)
Children with severe disabilities



Hoog aantal
hulpbronnen

71%

29%

Laag aantal
hulpbronnen



Compatibele samenleving

Alles in onze maatschappij is compatible en is verbonden. Diensten (waaronder ook zorg) die niet verbonden zijn met andere diensten zullen niet overleven. Verbondenheid levert waarde.

Conclusie: een samenleving die vraagt om integraliteit

- Betekent meer complexiteit
- Samenwerking is key; andere governance
- Meerjarig langdurend proces

Andere **governance**: leiderschap,
toezicht, verantwoording
inkoop

Hele mens als uitgangspunt

Herinrichten van zorg,
Opnieuw kijken naar **schaal**

Organiseren **rondom** mensen



Wat is integrale zorg?

“My care is planned with people who work together to understand me and my carer(s), put me in control, co-ordinate and delivery services to achieve my best outcomes”

(National Voices, 2012)

“Health services that are managed and delivered so that people receive a continuum of health promotion, disease prevention, diagnoses, treatment, disease-management, rehabilitation and palliative care services, coordinated across the different levels and sites of care within and beyond the health sector, and according to their needs throughout the life course”.

(Who, 2016)

Internationale ervaringen delen

Wat ervaringen uit Nederland

- Overal.....best goed! Toegankelijke zorg, goede kwaliteit, voor iedereen.
- Maar: demografie, kosten stijgen, hiaten in zorg
- **Hervorming van zorg 2015 - current:** (Wet Langdurende zorg, Zorgverzekeringswet, WMO)
- Doel: ouderen zo lang thuis als mogelijk en wenselijk
- Nadruk op zelfredzaamheid en informele zorg
- Investering in wijkverpleegkundigen
- Meer verantwoordelijkheid bij gemeenten
- Afname verpleeghuis bedden, afname ziekenhuis bedden



Alignment van integrale zorg op 3 levels (1)

Level 1: Persoon/wijk

Wat is bereikt?

- Bewustzijn toename ouderen en noodzaak tot andere oplossingen
- In circa. 90% sociale wijkteams & verpleegkundigen
- Andere rol voor gemeenten
- Enorme toename 'burger initiatieven' > 400
- Ook: grenzen aan zelfzorg, toename SEH bezoeken

Wat kan beter?

- Integrale aanpak, verbinden met andere diensten (werk, onderwijs etc)
- Shared decision making
- Lokaal leiderschap, verbinden van burgerinitiatieven met reguliere zorg
- Gebruik van digitale e-health oplossingen



Alignment van zorg op drie levels (2)

Level 2: Geografische regio/populatie

Wat is bereikt?

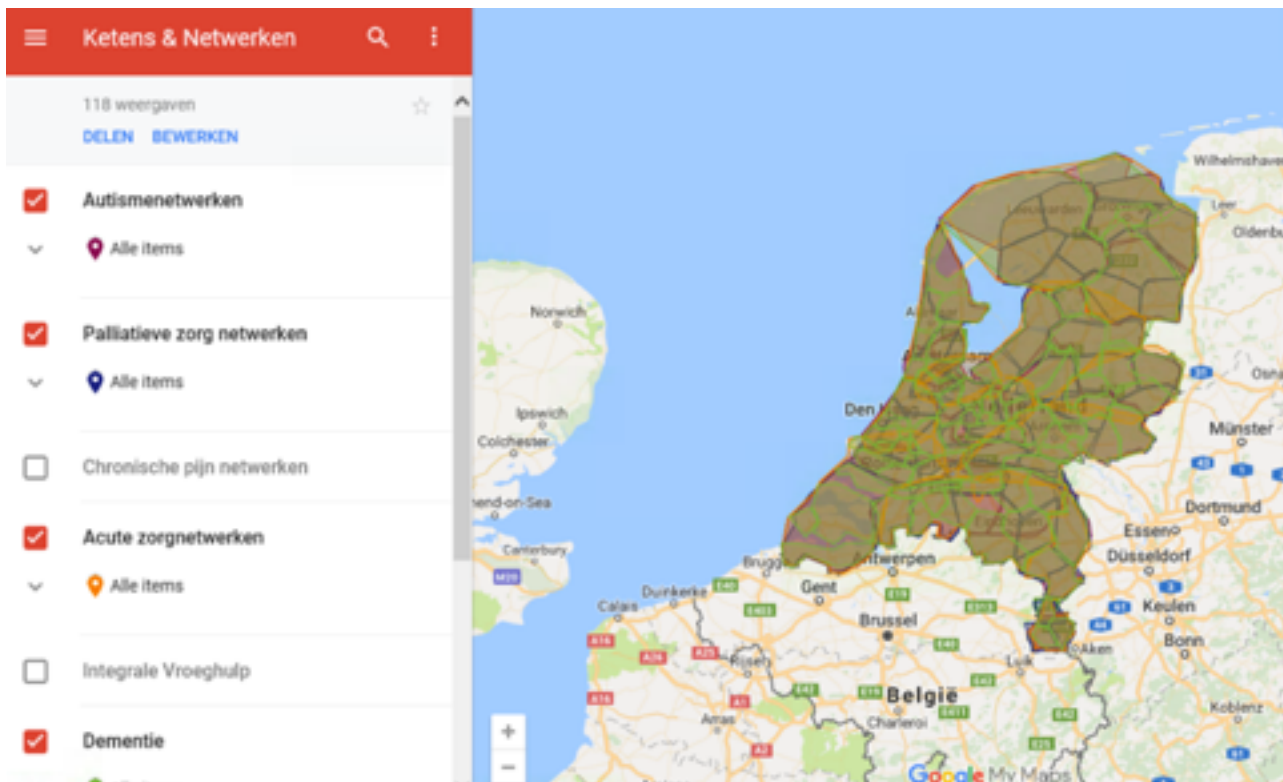
- Zorgpaden/ zorgstandaarden voor meerdere groepen/ aandoeningen
- Veel ketens en netwerken, projecten gericht op informatie flow, transfers
- Pilots met populatie bekostiging
- Zorgverzekeraars en IGJ zoeken hoe toezicht en sturing te geven en incentives in te zetten, toezicht op netwerken

Wat kan beter?

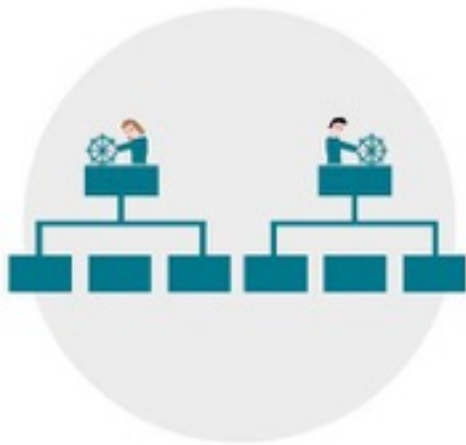
- Opnieuw nadenken over schaal.....
- Van projecten naar andere governance modellen
- Sterkere rol voor cliënten/ burgers in governance

Alzheimer Web of Care



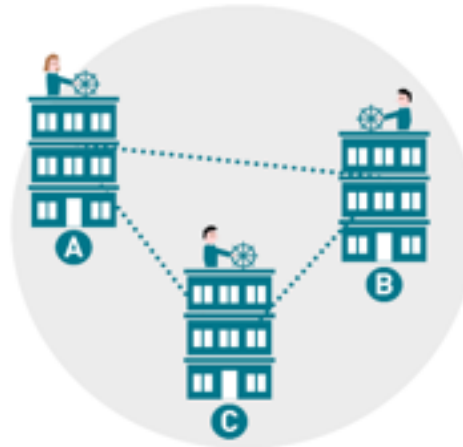


Geografische regio/populatie: netwerk samenleving



Traditioneel model:

- Organisatie gericht
- Verticale focus



Traditional integrated care:

- Linken en samenwerking
- Coördinatie, gezamenlijke verantwoordelijkheid



Dynamic networks

- non-hierarchisch
- horizontale governance

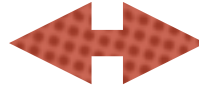
Van projecten/ programma naar governance van organisaties

Grenzen van organisaties vervagen

Governance: leiderschap, verantwoording, toezicht, inkoop

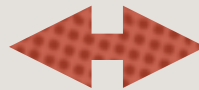
Spanningsvelden

autonomie bewaren



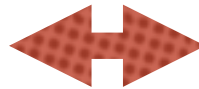
gezamenlijkheid
voorop stellen

professioneel/
organisatie belang



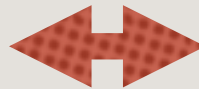
client belang

wantrouwen



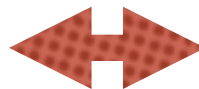
vertrouwen

behoud inkomsten,
macht



minder middelen, status

waarden van de
organisatie



waarden vanuit
integraliteit

Schrijvers, (2016); Shortell et al., (2014); Stein (2016)

Netwerk governance

Governance in organisaties

Governance tussen organisaties

Hierarchisch	Samenwerken
Verticaal	Horizontaal
Beheersen	Bedoeling
Naar binnen gericht	Naar buiten gericht
Intra organisationeel	Interorganisationeel
Unicentrisch	Polycentrisch
Sturing en controle	Vertrouwen en verbinden



Alignment van integrale zorg (3)

Level 3: Centraal/nationaal niveau

Wat is bereikt?

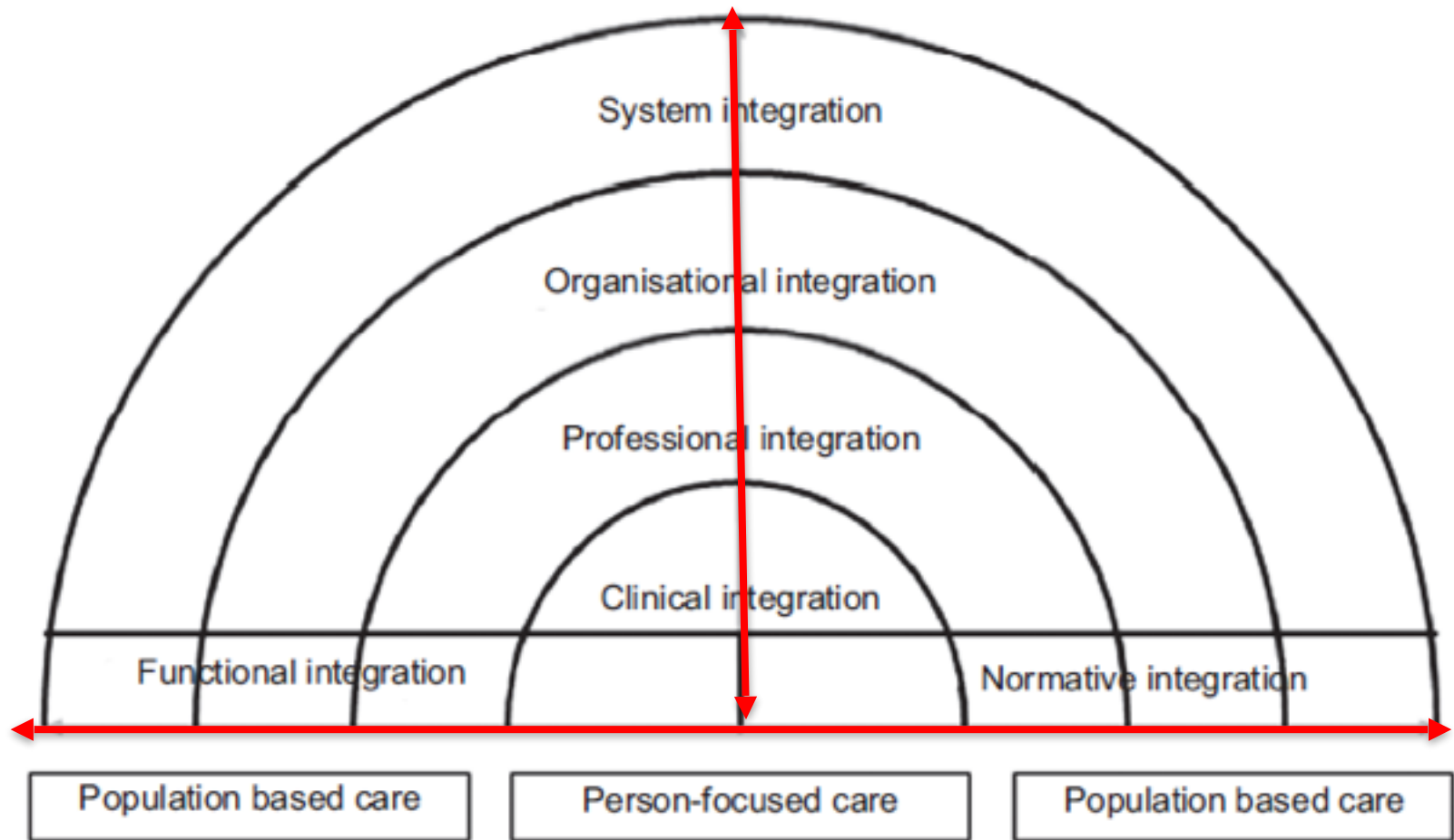
- Meer bewustzijn van benodigde integrale aanpak, toon is gezet
- Beleidshervorming gericht op persoonsgerichtheid, community care thuis
- Stappen voorwaarts: de ontwikkeling vraagt meerdere fasen en jaren
- Implementatie is complex: ondersteunende implementatie programma's
- Experimenten met andere vorm van (netwerk) toezicht (Inspectie)

Wat kan beter?

- Centrale governance kan sterke incentives geven voor gewenst gedrag (geld)
- Belonen van samenwerking en het faciliteren van coördinatie
- Onderzoek naar aanpakken en effect
- Verantwoording naar en met burgers/samenleving
- Alignment tussen levels



Alignment van integrale zorg Interventies op alle niveaus



Kansen voor België



- Goed ontwikkelde professies en onderwijs: adequate medische uitkomsten
- Urgency om aan de slag te gaan lijkt te stijgen; het gaat om transformatie!
- Het gaat om een heldere visie, beleid gericht op het beïnvloeden van gedrag, (financiële) incentives
- 'Put the money where the people are' (thuis!)
- Er is al een 'structuur' met meerdere regio's/governments
- Creer een kennis infrastructuur tussen regio's
- Denk (opnieuw) na over schaal, de kracht van burgers/ gemeenschappen beter benutten
- Governance gaat ook over leiderschap: nieuwe competencies
- Eerste stappen gezet, maar verder dan curative zorg! Integrale blik gaat ook over educatie, werk, vrije tijd etc

I BELIEVE IN YOU!
GOOD LUCK!



Bedankt voor uw aandacht

TIAS

SCHOOL FOR
BUSINESS AND SOCIETY

Prof. dr. Mirella M.N. Minkman

Director Research & Innovation

Vilans, Center of Excellence for long term care

Distinguished Professor

Innovation of the organisation and governance of integrated long term care

University of Tilburg/ TIAS School for Business and Society

www.vilans.nl

www.tias.edu

m.minkman@vilans.nl

m.minkman@tias.edu

+31 (6)12285416

Visit

www.vilans.org

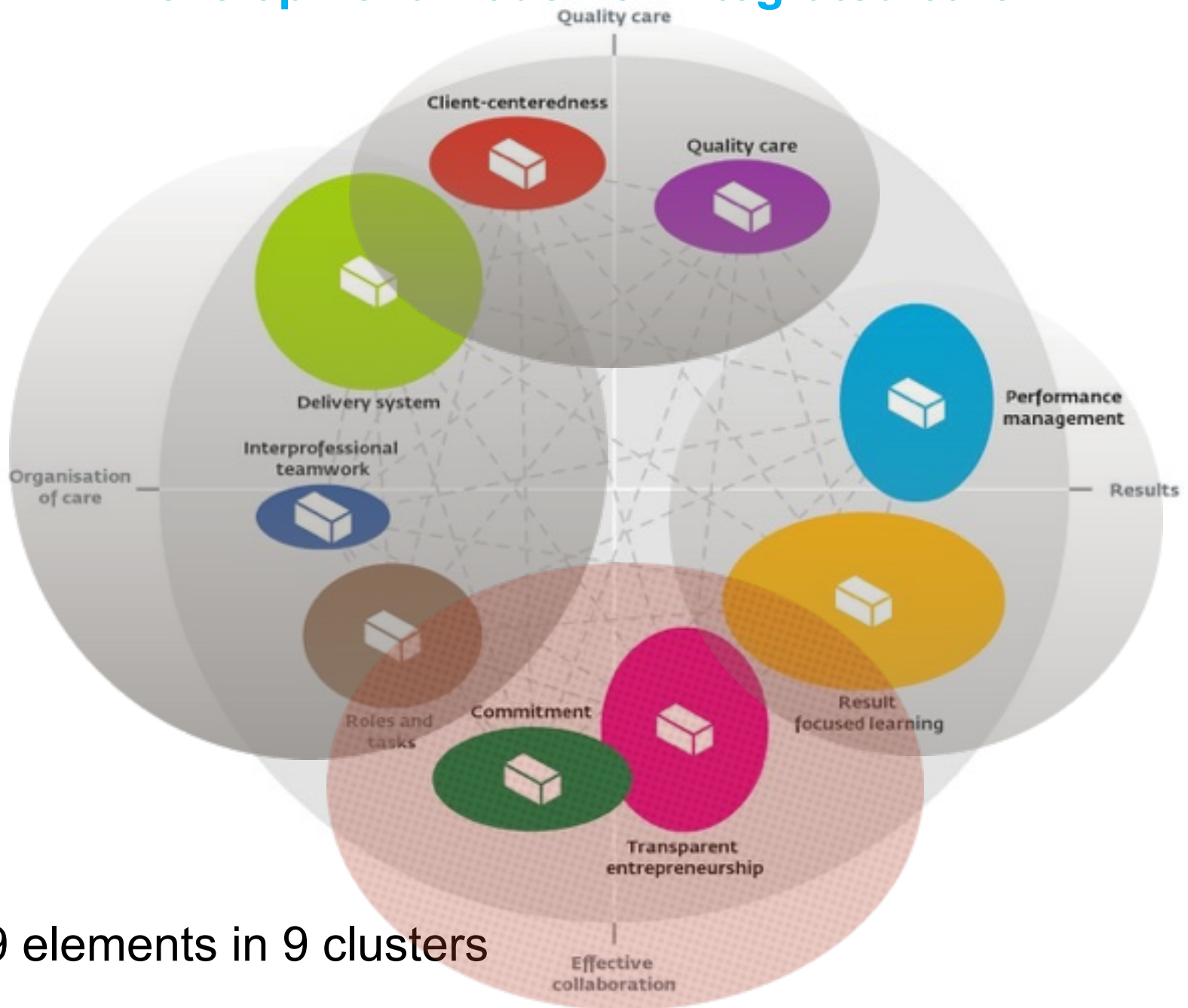
www.integratedcarefoundation.org



Literature

- Van Duijn, S., Zonneveld, N., Lara Montenero, Minkman, M., Nies, H. (2018). Service integration across sectors in Europe: a literature and practice study. *International Journal for Integrated Care*; 18(2): 6, 1–13. DOI: <https://doi.org/10.5334/ijic.3107>
- Pel-Littel R., van Rijn M., Vermunt P., van Weert J.C.M., Minkman M, ter Riet G., Scholte op Reimer W. & Buurman B. (2018). Do multiple chronic conditions influence personal views on the aging process? A qualitative analyses. *Journal of Aging Research & Clinical Practice*, vol 7, 20-26
- Minkman MMN (2017). Longing for Integrated Care: The Importance of Effective Governance. *International Journal of Integrated Care*. 2017;17(4):10. DOI: <http://doi.org/10.5334/ijic.3510>
- Zonneveld N., Vat L., Vlek, H & Minkman, M. (2017). The development of integrated diabetes care in the Netherlands: a multiplayer self-assessment analysis. *BMC Health Services research*; 17(1) DOI: 10.1186/s12913-017-2167-6 react-text: 67
- Minkman, M.M.N (2016). Values and Principles of Integrated Care. *International Journal of Integrated Care*. 2016;16(1):2. DOI: <http://doi.org/10.5334/ijic.2458>
- Minkman, M. (2016). The Development Model for Integrated Care: a validated tool for evaluation and development, *Journal of Integrated Care*, Vol. 24 Iss: 1, pp.38 - 52
- Vat, L.E., Middelkoop, I., Buijck, B.I.& Minkman, M.M.N (2016). The Development of Integrated Stroke Care in the Netherlands a Benchmark Study. *International Journal of Integrated Care*. 2016;16(4):12. DOI: <http://doi.org/10.5334/ijic.2444>
- Minkman M (2017). Verlangen naar integraliteit. Innovatie van organisatie en governance van langdurende integrale zorg. Inaugurele rede. Tilburg University/TIAS. ISBN: 978-94-6167-303-9
- Vilans (2017). *Koplopers aan het woord, reflectie op governance tussen organisaties*. Utrecht: Vilans.

Development model for integrated care.



89 elements in 9 clusters