

De zorg organiseert zichzelf kapot.

written by Henri Snijders



En wij weten het.

Op 15 april kwamen meer dan twintig zorgorganisaties samen in de Jaarbeurs Utrecht. Academische medische centra, langdurige zorgaanbieders, GGZ, HR-tech platforms – allemaal in één zaal. De vraag was simpel: hoe organiseren we de zorgorganisatie van de toekomst? Anders, met AI.

Wat eruit kwam, was ongemakkelijker dan de meesten verwachtten.

Het tekort zit niet alleen buiten. Het zit binnen.

De arbeidsmarktcrisis in de zorg wordt politiek doorgaans behandeld als een aanbodprobleem. Te weinig mensen, te zwaar werk, te lage beloning. Dat klopt. Maar het meest ongemakkelijke inzicht van de dag was een ander: de mensen zijn er al. Ze worden alleen niet benut.

Functiebeschrijvingen, CAO-structuren, aanbestedingseisen, certificeringsvereisten – ze staan actief in de weg. Werk dat vrijwilligers, mantelzorgers of lager gecertificeerd personeel prima zouden kunnen doen, blijft liggen. Niet omdat de bekwaamheid ontbreekt, maar omdat het systeem het niet toestaat.

Dat is geen HR-probleem. Dat is een bestuurskeuze.

Van functie naar taak. Van FTE naar inzetbare capaciteit.

De kern van de discussie draaide om een fundamentele herziening van hoe we werk organiseren. Niet vanuit functies en diploma's, maar vanuit taken en skills. Wat moet er gedaan worden? Wie is er – aantoonbaar – toe in staat? En hoe kunnen we dat slimmer bij elkaar brengen?

Skills-gericht werken is niet nieuw als begrip. Maar de urgentie om het écht door te voeren is nieuw. De zaal was voorbij 'zouden we?' en bij 'hoe?' – een verschuiving die een paar jaar geleden ondenkbaar was in zorgbestuurskamers.

AI als verbinder. Niet als vervanger.

Er was brede consensus over de rol van AI: inzetten voor matching, planning en prioritering – maar op een manier die medewerkers inzicht geeft en eigen regie teruggeeft, niet een systeem dat over hen wordt ingevoerd. Het onderscheid is cruciaal, en het werd scherp benoemd.

AI die de cognitieve last van allocatie wegneemt. Mensen die creatieve ruimte en regie terugkrijgen. Dat is het model. Geen vervanging, maar versterking.

Maar dan moet de organisatie er ook voor gebouwd zijn. En dat is waar het wringt.

Anders organiseren kun je niet delegeren.

De meest herhaalde zin van de dag. En de zwaarste.

Middenmanagement zit klem. Managers willen wél veranderen, maar missen expliciete toestemming van het bestuur. Professionals zijn bekwaam, maar worden niet geraadpleegd. Verandering wordt te vaak voor mensen bedacht in plaats van met hen – en verdwijnt dan ook snel weer.

Het patroon is herkenbaar: bestuur kondigt de verandering aan, de organisatie wacht, het middenmanagement draagt de last zonder mandaat, en drie jaar later beginnen we opnieuw.

Leiderschap dat alleen droomt maar niet zichtbaar eigenaar wordt van de verandering, is geen leiderschap. Het is een alibi.

Drie spanningen die we moeten laten zitten

De dag produceerde geen gladde consensus. Dat is ook niet wat we zochten. Drie spanningen bleven staan:

Groot dromen of klein beginnen?

Beide. Kondig verandering ambitieus en helder aan – maar voer die uit via kleine, gevalideerde stappen. Scheid de aankondiging van de uitvoering.

AI als beslisser of als adviseur?

Dat is een ontwerpvrage. Sommige beslissingen kun je over tijd aan AI

overlaten. Andere nooit. Benoem welke welke zijn – en houd dat gesprek levend.

Eén nationaal systeem of organisatie-eigenheid behouden?

Gedeelde infrastructuur, met bewuste ruimte voor eigen cultuur en team-autonomie eronder. Moeilijker dan één van beide. Maar eerlijker.

Wat moet er nu gebeuren?

De zaal leverde een convergerend actieplan op. Niet als vrome wenslijst, maar als bestuurlijke afspraak:

- Leiderschap neemt zichtbaar eigenaarschap. Niet delegeren, zelf dragen – en het waarom uitleggen.
- Stop met over-organiseren. Doe minder, prioriteer scherper. Als je de juiste dingen doet, is er genoeg budget.
- Geef een kader en empower mensen. Helderheid van richting. Regie in uitvoering.
- Organiseer talent als inzetbare capaciteit, niet als vaste rollen.
- Kondig de verandering nu aan. Niet volgend kwartaal. Nu.

Het regelgevingskader is het plafond

Eén waarschuwing die niet onbenoemd mag blijven: de diepste blokkade zit niet binnenshuis. Aanbestedingseisen, verzekeringsstructuren, de onmogelijkheid om onder huidige wetgeving skills-based te plannen – dat is het plafond boven elke interne transformatie. Individuele organisaties kunnen veel. Maar zonder beweging op dat niveau zijn de mogelijkheden begrensd.

Dat gesprek moet ook op tafel. Op politiek niveau. Niet als verzuchting, maar als agenda.

Veranderen begint met inzicht.

De diagnose is gesteld. De vraag is wie het oppakt.

Wat nu nodig is, is geen nieuwe studie. Geen nieuwe werkgroep. Geen nieuwe pilot die na zes maanden stil valt. Wat nodig is, is bestuurlijk eigenaarschap dat beklijft. Leiders die niet duiken. En organisaties die durven te stoppen met wat niet werkt – om ruimte te maken voor wat wel werkt.

Henri Snijders

Executive Leadership Advisor · Whitewater Reinventions

Co-initiatiefnemer bestuurlijke meet-up 'De zorgorganisatie van de toekomst'

