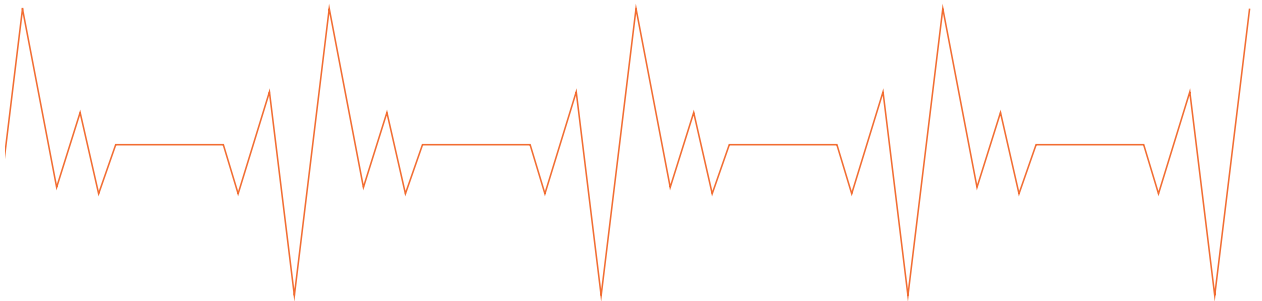


# LEVENSBREED ZORG EN STUREN

---

*Naar een toekomstbestendig  
zorgsysteem*

Josien Veris-van Dieren



© 2025 Josien Veris-van Dieren

ISBN: 9789083553856

NUR: 882

Redactie: BoekenBusiness, Waalre

Vormgeving: BoekenBusiness/Appeltje+design

Zie voor meer informatie [www.levensbreed.nl](http://www.levensbreed.nl)

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag, in welke vorm of op welke wijze dan ook, worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, transmitted or stored in any form or by any means without written permission of the publisher.

The greatest thing  
You'll ever learn  
Is just to love  
And be loved in return

---

*Nat King Cole*

# INHOUD

|                                                                                                                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Voorwoord                                                                                                                                                                                  | 9  |
| Inleiding                                                                                                                                                                                  | 11 |
| 1. Leven met reuma                                                                                                                                                                         | 17 |
| <i>De realiteit van een verstoord leven door chronische ziekte en hoe reumazorg en een levensbrede aanpak kunnen bijdragen aan echte kwaliteit van leven.</i>                              |    |
| 2. Levensbrede zorg                                                                                                                                                                        | 31 |
| <i>Hoe een levensbreed mensbeeld zorgprofessionals kan helpen om ook zelf breder te kijken dan hun neus lang is – en juist in de spanningsvelden de sleutel tot betere zorg te vinden.</i> |    |
| 3. Een zorglandschap                                                                                                                                                                       | 45 |
| <i>Een schets van een zorglandschap vol dolende patiënten en dwalende beleidsmakers, waaruit duidelijk wordt dat alles anders moet.</i>                                                    |    |
| 4. Het ruime sop                                                                                                                                                                           | 61 |
| <i>Het verhaal van zeven reumatologen die besloten te verzelfstandigen en keuzes te maken – klaar voor de start ... af: de geboorte van Reumazorg Zuidwest Nederland!</i>                  |    |
| 5. Leren innoveren                                                                                                                                                                         | 75 |
| <i>Over onze jonge organisatie die durfde te experimenteren en innoveren, die innovaties leerde evalueren en levensbreed de diepte in ging om zorg écht te vernieuwen.</i>                 |    |
| 6. Denkkaders                                                                                                                                                                              | 95 |
| <i>Het gebruik van bestaande denkkaders zoals Value Based Health Care en Triple Aim, en hoe zij uitgroeiden tot nieuwe kaders die richting en steun bieden aan levensbrede zorg.</i>       |    |

|                                                                                                                                                                                       |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>7. Leren besturen</b>                                                                                                                                                              | <b>105</b> |
| <i>Hoe het crisisjaar 2023 onze dromen op de proef stelde, hoe zakendoen en conflicten de toon zetten, en hoe lessons learned ons dichter brachten bij een volwassen organisatie.</i> |            |
| <b>8. De zachte kant van organisatieontwikkeling</b>                                                                                                                                  | <b>129</b> |
| <i>Mijn persoonlijke spiegel en de ontdekking van een nieuwe dimensie van organisatieontwikkeling, waar diversiteit en inclusie en de kracht van cultuurpatronen centraal staan.</i>  |            |
| <b>9. Besluit</b>                                                                                                                                                                     | <b>147</b> |
| <i>Over de essentie van levensbrede zorg en levensbreed leiderschap, en hoe mijn persoonlijke inzichten de weg wijzen naar een levensbrede toekomst.</i>                              |            |
| <b>Eindnoten</b>                                                                                                                                                                      | <b>155</b> |
| <b>Literatuur</b>                                                                                                                                                                     | <b>157</b> |



## Voorwoord

De afgelopen honderd jaar is er veel veranderd in de gezondheidszorg. Door technische ontwikkelingen in de geneeskunde hebben we steeds meer grip op ziekte. En door verbeterde hygiënische omstandigheden en preventieve maatregelen zoals screening- en vaccinatieprogramma's zijn we ook beter in staat om ziekte te voorkomen.

Maar ondanks deze ontwikkelingen is ook in Nederland nog steeds sprake van grote gezondheidsverschillen. Gezondheid wordt bepaald door een combinatie van persoonlijke kenmerken en omstandigheden waarin mensen geboren worden, opgroeien, wonen en werken. In Nederland leven mensen met basisonderwijs of vmbo gemiddeld 5 jaar korter dan mensen met hbo of een universitaire opleiding. En zelfs 14 jaar in minder goed ervaren gezondheid.

Veel van deze sociale determinanten liggen buiten het domein van de gezondheidszorg en spelen geen rol in de geneeskundige behandeling. Onterecht, zo laat reumatoloog Josien Veris in dit boek zien.

Tegen de achtergrond van de wordingsgeschiedenis van Reumazorg Zuidwest Nederland en aan de hand van sprekende voorbeelden beschrijft zij de waarde van levensbrede zorg: zorg met respect voor alle levensgebieden.

In 2018 was ik, als medisch adviseur bij een zorgverzekeraar, betrokken bij een van de initiatieven van RZWN: Uitkomstgerichte zorg en bekostiging van Reumatoïde Artritis. Samen met medisch specialisten, verpleegkundig specialisten, patiënten en financieel adviseurs werkten we een model uit voor integrale zorg en bekostiging over de sectoren en domeinen heen. Helaas bleek de toenmalige (bekostigings)systematiek in de zorg een praktische belemmering om de plannen te realiseren.

In dit boek laat Josien echter zien dat met de nodige creativiteit ook binnen het huidige zorgsysteem ruimte is om met kleine stappen in te zetten op levensbrede zorg.

Daarmee is dit boek een belangrijke bron van inspiratie voor zorgaanbieders die verder kijken dan de ziekte.

*Geert van Hoof,  
arts Maatschappij en Gezondheid*



## Inleiding

Zoek je als medisch specialist een stappenplan om goudgeld te verdienen in jouw eigen zelfstandig behandelcentrum? Zoek dan liever verder, dit boek zal je teleurstellen. Ben je een zorgprofessional, een beleidsmaker of gewoon een betrokken burger die zich tandenknarsend afvraagt waar het naartoe moet met de Nederlandse zorgsector? Met al die verlamrende regels en procedures die het onmogelijk maken om betere zorg te leveren voor minder geld. Met zorgorganisaties die moeten werken in een knellend zorgstelsel dat overal aan gedacht heeft, behalve aan de bijzonderheden in het leven van de patiënt. Met een financieringssysteem dat patiënten onnodig naar de dure tweedelijnszorg stuurt. Met patiënten die soms niet eens patiënt hadden hoeven worden, als ze in aanmerking waren gekomen voor een leefstijlinterventie. Ben je er nog? Blijf doorlezen.

### Een boek over levensbrede zorg, is dat iets voor jou?

Ik stel me zo voor dat jij iemand bent die graag samenwerkt en overlegt, óver de grenzen van je eigen organisatie heen. Misschien zit je achter een bureau in een overheidsinstelling en droom je ervan desastreuze regels en protocollen op de schop te nemen. Misschien ben je zorgprofessional en weet je dat je nog veel meer kunt betekenen in het leven van de patiënten, als je wat meer handelingsvrijheid krijgt. Je zoekt graag naar optimale oplossingen, waarmee iemand haar leven weer op de rit krijgt. Je kijkt niet met een louter medische blik naar gezondheidsproblemen, maar neemt sociale, emotionele, praktische en economische overwegingen minstens zo serieus.

Of heb je misschien een strategische of andere leiderschapsrol, en zoek je samen met het management van andere organisaties creatieve oplossingen voor kleinere en grotere vraagstukken in of rond de zorg? Heeft jouw organisatie misschien, in een multidisciplinair samenwerkingsverband, een behandelprotocol ontworpen dat écht helpt om iemands kwaliteit van leven te verbeteren, maar krijg je de zorgverzekeraars niet mee in die mooie plannen? Of werk je bij zo'n verzekeraar en heb je wél zin in experimenten die ten doel hebben om de zorg te optimaliseren?

Of je nu in een leidinggevende positie werkt of niet, wie je ook bent en wat je rol ook is: ik denk dat jij verandering wilt, en dat je bij de koffieautomaat met je collega's praat over je gedachten. Ik denk dat je op netwerkevents geestverwanten ontmoet en met hun input die gedachten uitwerkt in ideeën. Ik denk

dat je na het lezen van dit boek zin hebt om je eigen ideeën te funderen en ze misschien wel met een publiek te delen.

Dit boek gaat over veranderingen die de zorg beter en toegankelijker maken, en haar op de lange termijn betaalbaar houden. Veranderingen die de zorg menselijker maken, die dure zorg indien mogelijk vervangen door goedkopere zorg, of die zorg zelfs onnodig maken, door zinvolle preventie.

### **Levensbreed leiden en volgen**

Dit boek gaat over levensbrede zorg en de organisatie daarvan. De visie ontstond omstreeks het begin van onze eeuw. Zorgprofessionals zochten naar alternatieven voor de gangbare praktijk, waarin het aanbod van grote zorginstellingen leidend was voor individuele en collectieve zorgvraagstukken. Kon en moest dat niet anders? Was het om diverse redenen niet beter om het unieke leven van de patiënt en diens plek in de wereld als uitgangspunt te nemen bij een zorgvraagstuk?

Dit is ook een boek over leiderschap. Veranderideeën ontstaan meestal op operationeel niveau. De mensen die daar werken zien in de dagelijkse praktijk precies waar de schoen wringt. Ze ontwikkelen als vanzelf concrete ideeën voor structurele verbetering. Kan de leiding van de organisatie hun signalen plaatsen? En hebben de medewerkers in de gaten in welk ingewikkeld krachtenveld de strategisch leider hun organisatie overeind houdt? Een gewenste verandering is alleen mogelijk in een effectief samenspel van leiders en volgers. Maar deze dynamiek, de wisselwerking tussen leiderschap en volgerschap, is alleen te duiden en te sturen met een diepgaand begrip van de context.

### **Wat kun je van dit boek verwachten?**

Je maakt kennis met het levensbrede gedachtegoed, tegen de achtergrond van de wordingsgeschiedenis van Reumazorg Zuidwest Nederland, een zelfstandig behandelcentrum. Bij het verschijnen van dit boek viert onze organisatie haar tienjarig bestaan. We experimenteerden in die jaren met onze zorgvisie. Als bestuurder ontdekte ik hoe die in de praktijk functioneert. Welke keuzes bij de bedrijfsvoering wel en welke niet goed uitpakken. Met mijn verhaal hoop ik jou als lezer te laten zien dat verandering mogelijk is. Of je nu, net als wij, een eigen zelfstandig behandelcentrum wilt beginnen of een bestaande organisatie in beweging wilt brengen.

Hoofdstuk 1 gooit je in het diepe. Wat gebeurt er allemaal met je, als je leven op de schop gaat door een chronische ziekte? Wat voel je, wat maak je mee, waar

loop je tegenaan? Hoe is het om langdurig kwetsbaar te zijn en zorg nodig te hebben, terwijl jij juist altijd degene was die de boel draaiende hield? En hoe is het om die zorg te verlenen? Hoe zorg je dat de patiënt krijgt wat die nodig heeft, binnen de soms knellende kaders van het Nederlandse zorgstelsel? Hoe zorg je als zorgprofessional, binnen je eigen taken en verantwoordelijkheden, dat de levenskwaliteit van de patiënt leidend is?

Hoofdstuk 2 gaat over de theorie van levensbrede zorg. Over een levensbreed wereldbeeld, waarin mensgerichte zorg vanzelfsprekend is. Levensechte mensenlevens staan niet op zichzelf. Ze zijn met elkaar verstrengeld en omvatten allerlei levensgebieden. De huidige organisatie van de zorg biedt zorgprofessionals weinig ruimte om in te spelen op de context waarin iemand ziek wordt. Ze moeten kansen laten liggen die een patiënt maximaal zouden ondersteunen – creatieve oplossingen die niet eens duurder hoeven te zijn dan de standaard-aanpak.

Hoofdstuk 3 is een situatieschets en een vergezicht. We zien hoe het Nederlandse zorglandschap in onze tijd haperend functioneert en steeds duurder wordt. Wie chronisch ziek wordt, is overgeleverd aan een stelsel dat niet op echte mensenlevens berekend lijkt te zijn. Alle veranderingen ten spijt, is het de overheid nooit gelukt het tij te keren. Een transitie is onafwendbaar, maar hoe kunnen alle zorgpartijen samen die immense wending maken?

Hoofdstuk 4 verhaalt hoe wij, zeven reumatologen, ver weg van de Randstad, onze dromen in daden omzetten en ons eigen zelfstandig behandelcentrum begonnen: Reumazorg Zuidwest Nederland. Anno nu maakt een gespecialiseerde instelling als de onze op een heel vanzelfsprekende manier deel uit van het zorglandschap. Maar toen we in 2015 onze eerste vestigingen openden, deed dat flink wat stof opwaaien, tot Kamervragen aan toe: werden de patiënten hier wel beter van, was een algemeen ziekenhuis geen betere plek om reumazorg te ontvangen?

Hoofdstuk 5 gaat over innovatie, over de diverse geslaagde en minder geslaagde experimenten die onze jonge organisatie ondernam om levensbrede zorg in de praktijk te brengen. Hoe stel je vast of je goed bezig bent? Is die levensbreedte te meten? En wanneer kun je een verandering of een experiment eigenlijk beschouwen als een echte innovatie, als een fundamentele verandering in de juiste richting?

Het korte hoofdstuk 6 bespreekt beknopt twee conceptuele denkkaders: Value Based Health Care en Triple Aim. Ze ontstonden in de periode dat wij onze organisatie oprichtten, en passen in de tijdgeest van de vroege 21e eeuw. Wanneer je levensbrede zorg in de praktijk wilt brengen, in een nieuwe zorginstelling of in een bestaande, geven ze richting en steun. In netwerkgesprekken kom je met de begrippen uit deze denkkaders snel tot de kern.

Hoofdstuk 7 schetst een harde confrontatie tussen onze gezamenlijke dromen en de weerbarstige werkelijkheid. Die maakte mijn bestuurdersrol plotseling ingewikkeld. De levensbrede uitgangspunten stonden in 2023 nog fier overeind, maar als zorginstelling verkeerden we financieel in zwaar weer. Als bestuurder nam ik beslissingen die me niet door iedereen in dank werden afgenomen. Onze werkgemeenschap viel ten prooi aan diverse conflicten. Hoe kon dat gebeuren? Wat hadden we in de oprichtingsfase anders kunnen doen, zodat de problemen ons bespaard gebleven zouden zijn?

Hoofdstuk 8 gaat dieper in op interne problemen in een organisatie en de rol van de bestuurder. Ik kreeg een spiegel voorgehouden en zag mezelf door de ogen van anderen, die nogal eens moeite hebben met mijn communicatiestijl. In een persoonlijke zoektocht naar oorzaken van en mogelijke oplossingen voor de ontspoorde organisatiedynamiek, ontdekte ik wat een organisatie van haar leider nodig heeft. Ik leerde over de waarde van mentale diversiteit en inclusie, en verdiepte me in de macht die organisatieculturen hebben over het wel en wee van de werkgemeenschap.

Hoofdstuk 9 maakt de balans op. Welke inzichten heeft de odyssee van onze organisatie mij opgeleverd, over waar het bij levensbrede zorg ten diepste over gaat? Welke betekenis heeft een persoonlijk perspectief, wanneer je uitzoekt wat er aan de hand is en wat er moet gebeuren? Welke relatie hebben het individu en de groep met elkaar? Waarom is het zo belangrijk dat denken en voelen in onze samenleving met elkaar in balans komen?

Dit boek heeft geen uitgebreid notenapparaat en geen uitputtende bronnenlijst. Waar ik denk dat het nuttig is, geef ik in een enkele noot wat achtergrondinformatie of de vindplaats van een bron. Achter in het boek vind je in een korte literatuurlijst de boeken die in de tekst genoemd zijn.