

IFIC 17 : Main messages voor projecten

“Change towards integrated care doesn’t happen quickly, it takes TIME...”

Er vinden momenteel tal van beleidsplannen en pilootprojecten plaats rond geïntegreerde zorg, verspreid over heel Europa. Daarin wordt vrijwel elk land geconfronteerd met hetzelfde, complexe veranderingsproces. De shift richting geïntegreerde zorg vraagt immers ingrijpende veranderingen binnen de bestaande structuren én culturen.

De boodschap van beleidsmakers en professionals over hoe om te gaan met dit complexe *change management* is dan ook: omarm de complexiteit van het proces, erken dat verandering tijd vraagt en focus hierbij vooral op het lange termijnperspectief. Centraal hierin staat dat alle actoren en stakeholders die betrokken zijn in het veranderingsproces deze visie ook omarmen, erkennen, uitdragen én mogelijk maken.

“Keep calm and ... just do it !”

Verschillende internationale projecten rond geïntegreerde zorg in opbouw merken een eerder terughoudende, afwachtende houding op bij stakeholders (op alle niveaus: zowel overheid als terrein). Er blijkt vaak ‘koudwatervrees’ te ontstaan wanneer een project klaar lijkt om effectief van start te gaan. Het opnemen van reële engagementen op projectniveau blijkt dan ook al te vaak een van de moeilijkste hordes om te nemen voor een project.

De boodschap vanuit internationale projecten in opstartmodus, luidt dan ook: *“just do it”*. Niet alle condities (zowel op vlak van: beleid, financieel, juridisch, verwachtingen stakeholders, ...) dienen ingevuld te zijn vooraleer een project ‘van start’ kan gaan. De nadruk wordt gelegd op het durven denken én doen ondanks de soms belemmerende interne en externe factoren waarmee een project geconfronteerd wordt, zoals bijvoorbeeld regelgeving en conflicterende belangen tussen projectpartners.

“It’s the data, stupid !”

Zeker geen nieuw inzicht maar van blijvend cruciaal belang binnen geïntegreerde zorg is het opzetten van een data management beleid (nationaal en/of regionaal). De beschikbaarheid van relevante data en informatie op projectniveau vormt namelijk de sleutel voor het behalen van de doelstellingen van een project. Binnen internationale projecten blijkt de meerwaarde van een afgelijnd data management strategie vooral te liggen in de capaciteit van een project om deze data ook effectief om te zetten in strategische keuzes en specifieke acties.

Hoewel data management wordt aangehaald als cruciale succesfactor, blijkt de implementatie ook internationaal gezien niet steeds van een leien dakje te verlopen. Verschillende internationale projecten wijzen hierbij nogmaals op het belang om alvast van start te gaan en niet te wachten tot alle randvoorwaarden op vlak van data management ingevuld zijn. Ook beleidsmakers blijken zich meer en meer terug te vinden in deze *‘just do it’* mentaliteit en zoeken actief naar oplossingen opdat vooruitstrevende projecten (‘early adaptors’) van start kunnen gaan.

“Visionary leadership is vital”

Wanneer we het implementatieproces van verschillende internationale projecten rond geïntegreerde zorg overschouwen, blijkt visionair leiderschap een cruciale succesfactor te zijn. Op projectniveau wordt dit visionair leiderschap meestal vertaald in een (groep van) trekker(s) of integrator(s) met de nodige competenties en uitstraling om mensen én organisaties uit diverse sectoren (en culturen) te mobiliseren én inspireren.

Het blijkt daarin van cruciaal belang te zijn om niet alleen voldoende en de ‘juiste’ trekkers of integrators voor het project te identificeren, maar evengoed om ervoor te zorgen dat deze personen ook effectief hun rol kunnen uitspelen op de verschillende ‘niveaus’ van het project. Geïntegreerde zorg betekent namelijk vaak iets anders voor elke (type van) projectpartner, afhankelijk van het niveau van waar je kijkt: op niveau van de patiënt (micro), de organisatie (meso), of het systeem (macro). Voor het samenbrengen en integreren van deze verschillende perspectieven blijkt visionair leiderschap onontbeerlijk zodat elke projectpartner zich betrokken voelt en blijft voelen bij het project alsook daadwerkelijk engagementen kan en wil opnemen.

Bovendien blijkt visionair leiderschap niet enkel van belang op projectniveau, maar evengoed op politiek en bestuurlijk niveau. De principes blijken vandaag dan wel hoog op de internationale politieke agenda te staan, een langdurig engagement zal nodig zijn opdat de shift richting geïntegreerde zorg ook effectief kan slagen in praktijk. Een duidelijke oproep aan het adres van de beleidsmakers, en dit vanuit verschillende internationale projecten.

“Communicate, communicate, communicate, ...”

Tot slot werd doorheen de conferentie sterk gehamerd op het belang van blijvende communicatie. Communicatie moet de hefboom zijn tot meer betrokkenheid en motivatie voor een project. Hiervoor is de juiste boodschap op het juiste ogenblik aan de juiste personen cruciaal. En dit geldt zowel op projectniveau als op niveau van de overheid.

Hierbij valt op dat de meeste internationale projecten een echt ‘verhaal’ van geïntegreerde zorg met zich meebrengen waarbij de communicatie steeds is toegespitst op de verschillende doelgroepen (en culturen) binnen het project. Hoe een project zich bijvoorbeeld profileert naar de bevolking of patiënt toe zal dan wel verschillend zijn van wanneer een project aan tafel gaat zitten met potentiële investeerders, het verhaal van het project op vlak van geïntegreerde zorg dient steeds overeind te blijven. Een vraag die elk project zich dan ook zou moeten stellen is: *“what’s my message”?*

Een aantal simpele tips die hierbij kunnen helpen zijn:

- Vermijd vakjargon of andere moeilijke begrippen. Houd de boodschap zo simpel mogelijk.
- Zorg ook dat de communicatie ‘levendig’ is. Hoe concreter het beeld van de toekomstsituatie, hoe meer impact en betrokken een project zal opwekken.
- Vermijd éénrichtingsverkeer, en nodig uit tot dialoog. Op die manier worden bezorgdheden en eventuele frustraties aangekaart, wat de betrokkenheid ten goede komt.
- Communiceren over een verandering is geen éénmalig event, maar een permanent proces en punt van aandacht. Gebruik elke vooruitgang in het project om te communiceren.