

Zorg Samenstelling en kwaliteit bestuur

Zorgbestuurders blijven langer op hun post zitten

Na de turbulente introductie van marktwerking lijkt de rust in de bestuurskamers van zorginstellingen wedergekeerd.

Van onze verslaggeefster
Carlijne Vos

AMSTERDAM Zorgbestuurders lijken hun lesje te hebben geleerd na de debacles bij onder meer Meavita, Orbis en onlangs nog Orisa. Er is meer oog voor kwaliteit in de bestuurskamer en daardoor blijven bestuurders, na de turbulente introductie van marktwerking in de zorg, nu langer op hun post zitten.

Dat blijkt uit een inventarisatie van de Volkskrant bij de vijftig grootste zorginstellingen. Volgden bestuurders elkaar rond 2006 nog om de 2,8 jaar op, nu blijven zij gemiddeld 4,9 jaar in functie. Bovendien wordt vaker dan voorheen ingezet op een 'gezonde' mix van medici en niet-medici binnen de raden van bestuur en de raden van toezicht.

De afgelopen jaren zijn tientallen bestuurders gesneuveld op de complexiteit in de zorg. 'Sinds de invoering van marktwerking was de trend om zoveel mogelijk bestuurders van buiten aan te trekken', zegt Nicole Edelenbos, hoofd van de sector zorg en partner bij organisatiebureau Boer & Croon. 'Men dacht dat die beter in staat zouden zijn om de professionaliseringslag in de zorginstellingen te maken: fusies te begeleiden, omgaan met de invoering van prestatiebekostiging en ict en tegelijkertijd de beleidswijzigingen en bezuinigingen van de overheid in goede banen te leiden. Dat is in de praktijk heel erg tegengevallen.'

De grootste fout die bestuurders van buitenaf volgens Edelenbos maakten is dat ze denken dat een zorginstelling geleid kan worden als een willekeurig bedrijf. 'In de zorg draait het niet om producten, maar om professionals die diensten verlenen; de dokters dus. Uiteindelijk hebben zij het in het ziekenhuis voor het zeggen, hoe je het ook wendt of keert. Je moet als bestuurder echt een sterke persoonlijkheid hebben om je in die wereld staande te houden. Begrip hebben voor wat er op de werkvloer gebeurt en tegelijkertijd het algemeen belang voor ogen hou-

den en willen dienen.'

In de praktijk ging het daar juist fout, zo blijkt uit de reeks van incidenten. Bestuurders waren zo bezig met schaalvergroting en het opzetten van commerciële nevenactiviteiten dat ze de kernactiviteiten en de mensen op de werkvloer vergaten. Vooral in de care - verzorgings- en verpleeghuissector - heeft de patiënt hiervoor vaak de prijs moeten betalen. En nog steeds. Onlangs kwam thuiszorginstelling Orisa in opspraak vanwege verschaalde patiëntenzorg.

Toch is het te eenzijdig om misstanden terug te voeren op megalomane plannetjes van individuele bestuurders, vindt Edelenbos. 'Het is een ontzettend complexe wereld, waar in korte tijd veel veranderingen op af zijn gevuurd. Veel bestuurders hebben die cultuuromslag gewoon niet kunnen maken. Je hebt bijna een schizofrene persoonlijkheid nodig om een zorginstelling te leiden. Je moet sturen op bedrijfseconomische prestaties en doelstellingen, maar de organisatie tegelijkertijd zo leiden dat je het vertrouwen krijgt om die doelen ook te bereiken. Ik geef het je te doen.'

Volgens Edelenbos is schaalgrootte niet het probleem. 'Wat multinationals als Philips en Akzo kunnen, kan een zorginstelling ook. Een grote instelling vraagt wel om andere structuren. Je moet niet alles zelf willen doen, maar de verschillende afdelingen laten aansturen door eigen directies en je moet je professioneel laten ondersteunen, bijvoorbeeld door P&O met het accent op Organisatie. Zo kun je binnen een grote organisatie heel goed kleinschalige zorg leveren.'

Veel zorginstellingen zijn lang geleid zonder bestuurlijke visie of door bestuurders die net op de verkeerde plek zaten, denkt Edelenbos. 'Soms waren het dokters die er al jaren zaten, maar de switch naar vraaggestuurde zorg niet konden maken.'

Wat er ook mis ging, het valt volgens Edelenbos ook de raden van toezicht aan te rekenen. 'Zij moeten er op toezien dat een organisatie de bestuurder krijgt die nodig is. De ene

keer ligt het accent op bedrijfsvoering, de andere keer op het wegneemen van de onrust binnen de medische staf. Als je daar geen oog voor hebt, blijf je de verkeerde mensen kiezen. Maar de tijd dat vriendjes en vriendinnetjes benoemd worden is gelukkig nu wel voorbij. Er is meer zelfreflectie.'

Het onderzoek is uitgevoerd door Suzanne Ruwaard.

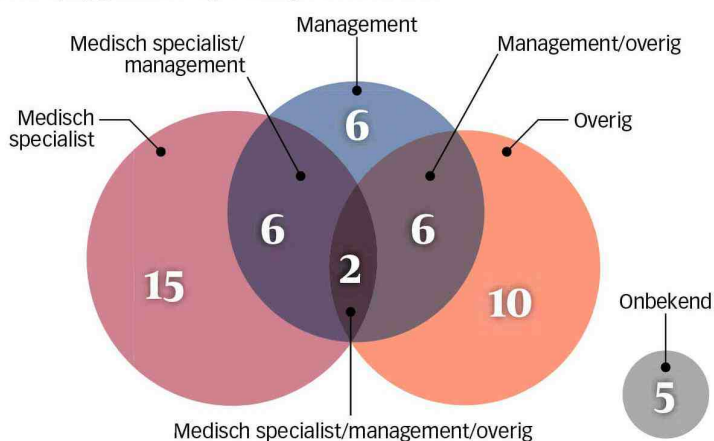
Opleiding bestuurder 'care'

Boer & Croon start dit najaar een opleiding voor bestuurders in de caresector. De opleiding wordt gegeven door interuniversitair centrum Sioo. De opleiding is een vervolg van de drie jaar eerder gestarte opleiding voor bestuurders van ziekenhuizen. De bedoeling is om zowel managers van buiten de zorg als artsen zonder bestuurlijke achtergrond voor te bereiden op de complexiteit van de zorg.



Opleiding bestuursvoorzitters in de zorg

Van de vijftig grootste zorginstellingen in Nederland



220611 © de Volkskrant - tb.

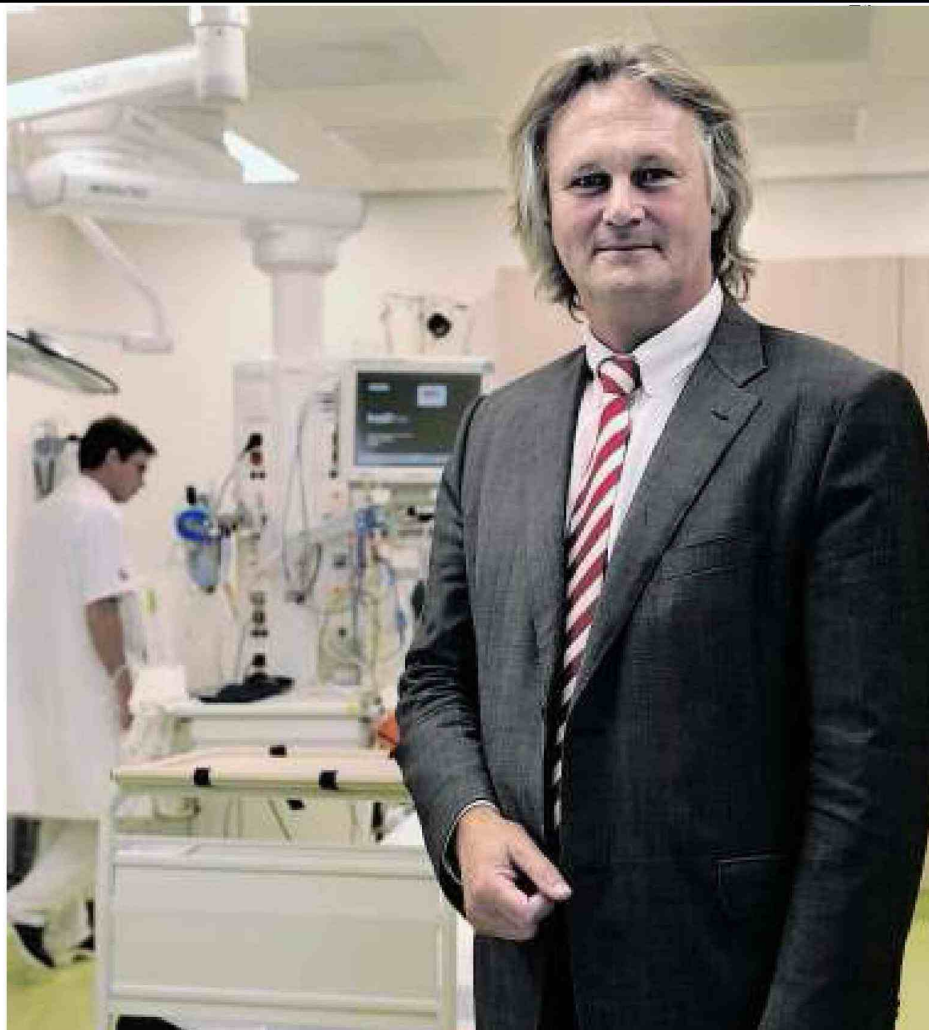
PIER ERINGA (50), BESTUURSVOORZITTER

'Je moet als bestuurder niet gaan voor je eigen standbeeld'

De rode draad in mijn bestuurlijke carrière is het publieke domein; daar waar het om mensen gaat. Ik heb gewerkt bij de politie, de NS, het Openbaar Ministerie en ik was gemeentesecretaris in Nijmegen. Het leek me altijd al leuk om ziekenhuisdirecteur te zijn, maar van de zorg wist ik niets. Het is heel dankbaar werk omdat er veel dingen zijn die beter kunnen; de veiligheid, klantvriendelijkheid, betere afstemming tussen specialisten, verpleegkundigen en ondersteunende diensten. Je hebt te maken met drie verschillende werelden. Die radertjes zijn niet altijd goed op elkaar afgesteld.

'Daarnaast heb je te maken met verzekeraars, die een steeds grotere broek aantrekken, de inspectie en de overheid die haar beleid steeds wijzigt. Het is een uitdaging om in deze complexe wereld de hoofdlijnen vast te houden. Op de opleiding leer je te laveren tussen al die werelden en belangen. Je wordt behoed voor klassieke fouten. Ga niet als outsider vertellen hoe het moet, maar enthousiasmeer de dokters om het zelf te doen. Ik heb geleerd geduld te hebben en soms mijn tong af te bijten.

'Medisch specialisten hebben een prominente rol in het ziekenhuis. Patiënten komen voor de dokter, als bestuurder ben je maar een passant. Je moet als bestuurder niet gaan voor je eigen standbeeld. Wil je succesvol zijn dan moet je geen kille afstandelijke manager zijn maar echt plezier hebben in de wereld van de zorg.'



Bestuursvoorzitter van het Albert Schweitzer ziekenhuis in Dordrecht. Foto's Marcel van den Bergh / Vk

RICHARD DEKHUIJZEN (55), LONGARTS

‘Specialisten bij elkaar brengen vereist visie en tact’

‘Als je als bestuurder geen benul hebt van ziekenhuiszorg is de kans groot dat je de medische staf tegen je in het harnas jaagt. We hebben de afgelopen jaren veel bestuurders hierop zien verongelukken. Idealiter zit er tenminste één medicus in de raad van bestuur. Je ziet dat hier bij benoemingen nu beter op wordt gelet. Ik raakte geïnteresseerd in bestuurlijk werk toen ik hoofd werd van mijn afdeling. Tijdens de opleiding realiseerde ik me hoe bijzonder de ziekenhuiswereld is; zo veel spelers, zo veel verschillende belangen en prikkels. Je moet je bewust zijn van dat krachtenveld. En je krijgt door rollenspellen gedragscompetenties aangereikt om met al die spelers en belangen om te gaan. Dit handelingsrepertoire helpt je om het geheel in goede banen te leiden.

‘Medisch specialisten laten zich als professionaal inhoudelijk niets laten vertellen. Er zitten grote ego's tussen die gewend zijn altijd hun gelijk te halen. Dat kan problemen ople-

veren wanneer je verschillende bloedgroepen bij elkaar brengt. Dan vereist visie en tact. Als bestuurder moet je oppassen dat je niet over je heen laat lopen, maar je moet ook niet te ver voor de troepen uitlopen. Dan verlies je de verbinding met de zorgverleners en de werkvloer. Je moet niet altijd de uitvinder van het goede idee willen zijn, maar mensen motiveren zelf met ideeën te komen. Aan het eind van de dag moeten we allemaal hetzelfde willen: dat patiënten goede zorg krijgen.’



Longarts en hoofd van de afdeling longziekten in UMC St. Radboud in Nijmegen.