

## Rabobank: ‘Zorgbestuurders missen de capaciteiten en ambitie om te veranderen’

Slechts een ‘klein’ percentage zorgbestuurders is in staat hun organisatie te transformeren. ‘Verreweg de meesten missen de ambitie en de capaciteiten om ingrijpende veranderingen te managen’, zegt directeur gezondheidszorg Michel van Schaik van de Rabobank: ‘Die competenties zien we weinig in de zorgsector.’

‘We missen transformationeel leiderschap’, zegt hij. ‘Dat wil zeggen: om op basis van een langetermijnvisie het zorgaanbod toekomstbestendig te maken. Zoals bijvoorbeeld het maximaal inzetten van technologie en leefstijl-interventie. Maar ook het opleiden en flexibel inzetten van personeel.’ Tenslotte schiet de daadkracht volgens Van Schaik tekort op het gebied van verduurzaming van de bedrijfsvoering en het vastgoed.

Van Schaik: ‘Ik zie te weinig bestuurders die in staat zijn een visie te ontwikkelen voor de komende vijf jaar. Een plan waarin de patiënt echt centraal staat en dat niet uitgaat van het belang van de eigen organisatie. Bij zorgbestuurders mis ik ook de capaciteiten draagvlak te verwerven voor deze transitie in hun organisatie, zoals in de raad van toezicht, de OR, bij artsen, verpleegkundigen en externe stakeholders, zoals zorgverzekeraars en banken.’ Tenslotte ziet hij onvoldoende kracht om veranderingen tot een goed einde te brengen: ‘Het gaat allemaal te langzaam’.

### Speerpunt JZOJP

Het gaat volgens Van Schaik om het belang van de burger en patiënt: ‘Niet om het belang van de instelling of de professional. Het gebrek aan dat inzicht is een reden waarom het in de praktijk vaak misgaat. Zoals de gesneefde ziekenhuisfusies het afgelopen jaar in Venlo, Den Haag en de Achterhoek. Maar

ook de ambities voor de Juiste Zorg op de Juiste Plek lijken te hoog. JZOJP is één van de speerpunten voor toekomstgerichte zorg. Onlangs bleek uit onderzoek dat de praktische uitvoering meestal strandt. In het begin gaat het al fout: in contracten tussen zorgaanbieders en verzekeraars komen JZOJP-afspraken slechts mondjesmaat voor, concludeert de NZa.

Oorzaken voor de traagheid waarmee transities op gang komen, zijn volgens hem: het complexe krachtenveld en de te grote gevestigde belangen. Bovendien is de wet Normering Topinkomens een belemmering voor toptalenten buiten de zorg om naar een ziekenhuis of ouderenorganisatie over te stappen. Een andere belangrijke reden is volgens Van Schaik het flinke afbreukrisico in de zorgsector, zoals bij de mislukte ziekenhuisfusies: daarbij moesten in totaal negen bestuurders het veld ruimen: 'Dat voorkomt dat je je nek uitsteekt.' Ten slotte is de zorg een sector waar veel mensen elkaar vaak al lang kennen: 'Dan heb je de neiging je te conformeren aan wat gebruikelijk is'.

## Mores van het spel

De zorgsector is behoorlijk naar binnen gekeerd, zegt Van Schaik. Als voorbeeld noemt hij de internetconsultatie die vorige maand werd afgerond met betrekking tot de Contourennota van minister De Jonge van VWS, officieel de discussienota Zorg voor de Toekomst. 'De analyse van de noodzaak tot verandering is goed, maar vervolgens moeten die verbeteringen binnen het bestaande stelsel plaatsvinden. En oplossingen worden verwacht van de usual suspects. Maar die mensen en systemen zijn al die tijd onvoldoende in staat zijn geweest de zorg toekomstbestendig te maken. In de kern is het zorgaanbod de laatste vijftien jaar niet veranderd. Terwijl de sector schreeuwt om vernieuwing.'

Het is moeilijk om het verschil te maken, beseft Van Schaik. De zorgwereld is complex en iedereen zit in die bubbel – ook de raden van toezicht, IGJ, NZa, Zorginstituut Nederland en het ministerie van VWS. Hij heeft veel waardering voor hoe hard er wordt gewerkt in de coronacrisis, maar zegt dat we de alsmaar toenemende zorgvraag niet kunnen opvangen door steeds harder te werken.

## Verbinding zoeken

De AcademieNieuwezorg is een initiatief van TopSupport en staat onder regie van de conceptuele bedenker en voorheen inhoudelijk verantwoordelijke voor de Masterclass NieuweZorg 3.0, bezoek onze [website](#) voor meer informatie.

‘Het is tijd om fundamenteel na te denken over de toekomst. Met meer ruimte voor ondernemerschap en innovatie. Wie neemt nou eens de lead?’ Hij vindt het een gemiste kans dat de sector daarbij niet meer verbinding zoekt met andere domeinen, zoals de publieke sector en het bedrijfsleven. ‘Als bankier voel ik me ook mede-verantwoordelijk voor de verandering.’

De brancheorganisatie van de bankwereld, NVB, pleitte twee jaar geleden al voor een aanscherping van de Governancecode Zorg. De banken willen een hogere standaard voor de interne toezichthouders in de zorgsector: ‘We maken ons zorgen over de kwaliteit van de interne toezichthouders in de zorg’, schreven ze toen. De eisen zijn onduidelijk. De banken stellen een upgrade voor, naar de veel hogere normen die nu gelden in de financiële wereld: ‘De Governancecode Zorg is op zich positief, maar te vrijblijvend’.

## **Prinses Máxima Centrum**

Lichtend voorbeeld vindt Van Schaik de totstandkoming van het Prinses Máxima Centrum in Utrecht: ‘Dat is geboren vanuit een grote inhoudelijke ambitie en droom van kinderoncologen en ouders van kinderen met kanker: alle patiënten genezen. Critici zeggen dat dat nooit mogelijk is. Maar ik vind zo’n ambitie zeer te prijzen: het maximale willen bereiken.’

Van Schaik: ‘Het institutionele belang van het Prinses Máxima Centrum is daarbij altijd dienstbaar aan dat hogere doel. Zo’n duidelijk doel zou ik ook andere professionals en zorginstellingen gunnen: niet voldoen aan minimale kwaliteitseisen, maar de beste willen zijn. Dat vraagt lef, leiderschap en scherpe keuzes. Het daagt continue uit alle mogelijkheden aan te grijpen om je doel te halen. Vergeet niet: het bindt en boeit ook je medewerkers! Dus bestuurders: ga eens bij jezelf na: wat is jouw doel en jouw ultieme droom? Wat ga jij toevoegen aan de gezondheidzorg in Nederland?’