

‘Rabobank, wees coöperatief en help ons de gezondheidszorg te verbeteren’

Treasurer Jan-Pieter Zonnenberg en gastro-intestinaal, oncologisch chirurg en programmaleider bij Fit4Surgery Baukje van den Heuvel van Radboudumc reageren op het kritische interview waarin Rabobank-directeur Michel van Schaik zei dat zorgbestuurders de capaciteit en ambitie missen om te veranderen. 'Kan de Rabobank als coöperatieve bank wat meer investeren vanuit vertrouwen, en wat minder vanuit een verdienmodel?'



Baukje van den Heuvel, gastro-intestinaal, oncologisch chirurg en programmaleider bij Fit4Surgery van Radboudumc en Jan-Pieter Zonnenberg, treasurer

Onlangs haalde directeur gezondheidszorg Michel van Schaik van de Rabobank stevig uit naar de zorgbestuurders in Nederland. In het *Zorgvisie*-artikel *Rabobank: zorgbestuurders missen de capaciteiten en ambitie om te veranderen* gaf de directeur zijn ongezouten mening: het ontbreekt aan transformationeel leiderschap, zorginstellingen zijn meer met zichzelf bezig dan met de burger of patiënt, en het gaat allemaal veel te langzaam.

Dat is een duidelijke boodschap. In eerste instantie voelden wij een reactie opkomen: ‘aha, daar hebben we weer een beste stuurman, die vanaf de wal loopt te toeteren’. Tegelijkertijd begrepen wij dat onze oppervlakkige reactie voortkwam uit de woorden die we lazen, alsof we een aanval moesten pareren, terwijl onder die woorden een belangrijke boodschap schuilt. En dat we waardering hebben voor een bankier die zich zo duidelijk durft uit te spreken.

Meteen dachten we ook: hoe kan de Rabobank als coöperatieve bank ons helpen met transformationeel leiderschap in de zorg?

Dweilen met de kraan open

De solidariteit van de Nederlandse gezondheidszorg staat enorm onder druk. De samenleving wordt ongezonder, de zorgkosten blijven daardoor oplopen. Als dit zo doorgaat, komen kwaliteit, toegankelijkheid en betaalbaarheid van zorg ernstig in gevaar. We moeten iets doen. Maar eigenlijk is het vooral dweilen met de kraan open. We kunnen de ‘dweiler’ best vragen om innovatiever te gaan dweilen, maar daarmee lossen we het grote gezondheidsvraagstuk van de samenleving niet op. Iemand zal toch echt de kraan moeten repareren. Maar wie dan? De overheid, de CEO’s van het bedrijfsleven, de burgers, de financiële sector? Wij allemaal natuurlijk! Gezondheid is van iedereen.

Hoeveel invloed kan de Rabobank uitoefenen? Heel veel, denken wij. Als de bank geen kapitaal meer verstrekt aan ongezonde investeringen en investeringen in gezondheid stimuleert, zijn wij overtuigd van een transformatie. Dat is de veranderkracht van geld.

Minder focus op continuïteit

De governance van de Nederlandse zorg is sterk gericht op continuïteit van de bedrijfsvoering. Van interne toezichthouders krijgen bestuurders niet veel ruimte om te transformeren en om een risico te nemen. Dat brengt de continuïteit namelijk in gevaar. Ook banken doen daar flink aan mee. Bij nieuwe investeringen vraagt de bank als eerste om een businesscase. Daaruit moet blijken hoe de solvabiliteit en operationele kasstroom zich naar verwachting zullen ontwikkelen. Vervolgens stelt de bank minimumnormen vast die net onder de verwachting liggen, en die heb je na te leven om de financiering te mogen behouden. De interne toezichthouder zal altijd eisen dat voldoende buffer boven de minimale banknormen wordt aangehouden, want ja, als je niet aan de bankvoorwaarden voldoet is de continuïteit in gevaar. Zo heeft onze toezichthouder wel eens gezegd: ‘Jan-Pieter, als jij het voor elkaar krijgt dat de banken de normen omlaag bijstellen, ben ik bereid om meer risico voor transformatie toe te staan.’

Zou de Rabobank niet wat meer aandacht kunnen geven aan transformatienormen in plaats van financieringsnormen in hun contracten? Dat zal meteen invloed hebben op bestuurders en interne toezichthouders.

Geef vertrouwen om te dromen

In het artikel eindigt Van Schaik met de woorden: ‘Dus bestuurders: ga eens bij jezelf na: wat is jouw doel en jouw ultieme droom? Wat ga jij toevoegen aan de gezondheidszorg in Nederland?’ Het grappige is dat wij deze vraag vanuit het Radboudumc een paar jaar geleden ook aan de Rabobank hebben gesteld.

In een bijzonder traject dat we ‘de koepel op de gezondheidszorg’ hebben genoemd, hebben we onze banken uitgenodigd tot een nieuwe samenwerkingsrelatie, naast de bestaande kredietrelatie. We hebben ons laten inspireren door de geschiedenis. Hoe de bankiers in het Florence van de 14^e eeuw een cruciale rol hebben gespeeld bij de bloei van deze stad, de bakermat van de Renaissance.

Wat bleek de sleutel tot succes? Vertrouwen en oprechte interesse. Sterker nog, het woord ‘krediet’ stamt rechtstreeks van het Latijnse *credere* af, dat

AcademieNieuwezorg

Bekijk hier het programma 2021 en meld u hier aan

Bekijk [hier](#) de Raad van Inspiratie van de AcademieNieuwezorg

‘vertrouwen’ of ‘geloven’ betekent. Interesse was niet het financiële *interest*, maar tussen *interzijn* esse, ofwel: een relatie, een verbinding. Florentijnse bankiers voelden zich verbonden met de samenleving en investeerden vol vertrouwen. Daaruit kunnen wonderen voortkomen waar deze tijd op zit te wachten.

Investeren vanuit vertrouwen

Kan de Rabobank als coöperatieve bank wat meer investeren vanuit vertrouwen, en wat minder vanuit een verdienmodel? Want investeren vanuit vertrouwen is zoveel meer. Het geeft ruimte aan samenwerking, het creëert nieuwe verbindingen, en op die manier kan iedereen bijdragen aan het verbeteren van de gezondheidszorg. De bank kan een cruciale rol spelen in dit geheel, kan partijen samen tot een transformatie brengen en kan wat ons betreft daarmee midden in de samenleving staan.

Beste Michel, dank voor het wakker schudden. We hebben elkaar nodig!

*Door: **Jan-Pieter Zonnenberg**, treasurer, en **Baukje van den Heuvel**, gastro-intestinaal en oncologisch chirurg en programmaleider Fit4Surgery van Radboudumc.*