

Zorg & markt

Zorg & markt biedt opiniërende artikelen (maximaal 200 woorden). Redactie: Rijk Timmer, tel. 020-5928.789/696, 1000 AE Amsterdam, fax 020-5928.789. Hun artikel ook te publiceren in elektronische versie.

Kwaliteit van het toezicht kan veel beter

Visitatie verbetert vergadercultuur

Carla Coenders

Er is sprake van overschatting van de kwaliteit van de toezichthouder in de zorg en van zijn vermogen om zelfborg te staan voor die kwaliteit. In eerste instantie ligt die verantwoordelijkheid bij de branche zelf, maar de Inspectie van Volksgezondheid moet hierop toezien en doet dat onvoldoende.

We moeten ons zorgen maken omdat in deze branche toezicht houden veelal nog een erebaantje is. Door de maatschappelijke veranderingen in de zorg en de vele fusies zijn organisaties veel ingewikkelder geworden. Ik zie onvoldoende vermogen tot preventieve zelfreflectie en zeker geen wijdverbreide systematische aanpak om te werken aan eigen kwaliteit.

'Toets alle bestuurders op integriteit', klinkt regelmatig. Integriteit betekent dat de bestuurder de functie adequaat en zorgvuldig uitoefent, met inachtneming van verantwoordelijkheden en geldende regels. Ik ben het daar hartgrondig mee eens en wil daar een praktische invulling aan geven.

De belangrijkste voorwaarde voor integriteit is dat elke toezichthouder vrijheid van spreken ervaart en ook toepast. Een toezichthouder die dat niet doet of dat niet kan, functioneert niet naar behoren. Bijvoorbeeld een toezichthouder die het gevoel heeft dat er iets met de bestuurder aan de hand is, en dat niet ter sprake brengt. Zo'n toezichthouder blijft in gebreke en loopt een risico dat hij weliswaar de signalen heeft opgepakt maar niet heeft ingegrepen. De toezichthouder heeft de plicht een gesprek aan te gaan waardoor duidelijk wordt wat er aan de hand is.

Maar hoe kom je erachter of leden van de raad van toezicht deze broodnodige vrijheid van spreken ervaren en toepassen? Hoe meet je de integriteit van bestuurders?

Individuele toezichthouders

Nodig voor integriteit

Elke toezichthouder ervaart vrijheid van spreken en past toe

Met en integriteit Hoe weet je of deze vrijheid echt bestaat?

Oplossing: visitaties Frisse blik van een externe deskundige kan wonderen doen

zijn verantwoordelijk voor het ter sprake brengen van de signalen die ze waarnemen. De voorzitter echter is verantwoordelijk voor een vergadercultuur waarin dat mogelijk is.

Een heel goede optie is dat toezichthouders kritische externe onafhankelijke visitaties krijgen om eens met andere ogen naar het eigen teamwerk te kijken. Een frisse blik van een externe deskundige kan wonderen doen.

Het is confronterend, maar bedoeld om de kwaliteit te verbeteren. Naast de obligate analyse of de toezichthouders voldoen aan de corporate governance-code en of de specifieke deskundigheden aanwezig zijn, moet er vooral worden gekeken naar de wijze van overleggen van deze raden van toezicht.

Iemand van buiten je vergadercultuur laten analyseren? Dat vinden de meesten bedreigend, en dat is menselijk. Ze zijn bang voor de confrontatie en voor een constatering dat ze het niet zo goed doen als ze zelf denken en beweren.

Wat kom je bij zo'n externe analyse zoal tegen? Voorzitters die het moeilijk vinden om stil te staan bij afwijkende meningen en daarom mensen in de vergadering negeren. Leden die het lastig vinden om te luisteren naar de argumenten van een ander en steeds weer hun eigen stokpaardje berijden. Leden die eigenlijk nooit meer aan het woord komen of iets toevoegen, altijd als laatste in de rij spreken. Leden die iets niet snappen, meer informatie willen en dat niet meer durven vragen.

Al deze pijnlijke zaken komen voor en worden niet altijd constructief opgepakt. Wil dat veranderen dan is een confrontatie onvermijdelijk.

Leren en veranderen doe je niet door kennis alleen, maar pas na het voelen van het effect van die kennis, zeker als het gaat om zelfkennis. Hoe pijnlijker de nieuwe zelfkennis, hoe groter de mogelijkheid en motivatie om je gedrag daadwerkelijk te veranderen. Het vergt moed om confrontaties aan te gaan die leiden tot gedragsverandering. Confrontaties waarbij het gevoel dat opgeroepen wordt pijnlijk kan zijn. Toch zijn dat de momenten die ons echt verder brengen.

Dus bij deze een oproep aan alle toezichthouders: ga de pijnlijke confrontaties aan, analyseer en leer... Voor het te laat is.

Dr. C.J.H. Coenders is gedragswetenschapper en toezichthouder.



Illustratie: Meinbert Gozewijn

Lening van Rijk aan ziekenhuis is als het verplaatsen van dure lucht

Minister Klink wordt op dwaalspoor gezet in bouwdiscussie ziekenhuizen

Mark Sluiter

Steeds meer wordt de kredietcrisis gebruikt om aan te geven hoe slecht het gaat in de verschillende economische sectoren. Ook de ziekenhuissector zou al aangetast zijn door de crisis. Banken willen ziekenhuizen geen geld meer lenen, bouwplannen liggen stil. De oplossing is echter niet het lenen van geld maar het op de juiste wijze aansturen van de economische zorgmotor.

De overheid is een aantal jaren geleden de zorg gaan dereguleren en de weg naar liberalisering ingeslagen. Als de overheid niet afstapt van deze keuzes zijn er voldoende mogelijkheden en voorbeelden om dit proces goed af te ronden. Laat, net als succesvol in de afval- en energiesectoren is gebeurd, provinciale overheden, verzekeraars en banken de ziekenhuisbouw gaan financieren in de vorm van risicodragende investeringen. Het overnamemodel zoals voorge-

steld door het Vlietland Ziekenhuis waarin personeel van het ziekenhuis, zorgverzekeraar DSW en huisartsen uit de regio deelnemen, zou verder ontwikkeld moeten worden. Banken en provinciale overheden zouden daarbij ook gestimuleerd moeten worden te participeren.

Minister Klink zou juist dat proces moeten leiden. De overheid is er niet om alles maar met leningen en investeringsgaranties vast te spijkeren, maar om de toegankelijkheid, betaalbaarheid en kwaliteit van de zorg te borgen. Dat kan nu eindelijk door direct betrokken partijen aan te spreken op hun primaire verantwoordelijkheden. Waarom zou dit wel kunnen bij andere sectoren en niet in de gezondheidszorg?

Ziekenhuizen zijn grotendeels stichtingen, waar formeel de overheid nog altijd haar geld uit zou kunnen halen. De zorg is nog steeds van de overheid. Lenen door de minister aan ziekenhuizen, is het verplaatsen van dure lucht met hoge aflossingspercen-

tages. Dat past in het oude denken, waarbij de Staat de zorg aanstuurt. Wat je wel kunt doen: de dereguleringsmodellen van de afval- en energiesector erbij nemen. Je komt dan tot publiek-private samenwerkingsconstructies waar direct belanghebbenden risico's kunnen nemen, die door de verschillende partijen worden gedeeld.

Deze samenwerkingen vormen al jaren de motor van water- en wegennetwerken en leiden tot duurzame, innovatieve oplossingen, waar zowel overheid (als wet- en regelgever) als het bedrijfsleven (opdrachtenportfolio) garen bij spint.

Onlangs stelde Eke Zijlstra, bestuursvoorzitter van het Atrium Ziekenhuis, terecht dat ziekenhuizen vanaf 2008 meer risico's lopen en dat de duimschroeven door banken (als financierende instellingen) worden aangedraaid. Hij kan daardoor zijn nieuwbouwplannen niet realiseren.

De financiële crisis is daarbij niet verantwoordelijk voor een verergering van de nieuwbouwsituatie van de ziekenhuizen.

Ziekenhuizen bouwen voor een periode van ruim 30 jaar. Afsluiten van investeringsrisico's in deze periode is dan ook op de lange termijn verstandig. Juist nu, in een economisch moeilijke periode, zal veel groter aanbod aan bouwwerkzaamheden zijn die kunnen worden gerealiseerd. De taak van de minister is de bouwwereld te stimuleren en ook te doen.

Mark Sluiter is managing partner bij Quintessence Healthcare bv.