

nouderneen 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
Metten integriteit
Hoe weet je of deze
vrijheid echt bestaat?
Oplossing: visitaties
Frisse blik van een
externe deskundige
kan wonderen doen

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 toe-
zichthouder.

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-

nulsaten 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 dát 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 verplaatsten van dure lucht met hoge aflossingspercen-

Automatiseren lost problemen niet op

John Poppelaars en
Harry Veenendaal

In zijn economisch herstelplan stelt de aanstaande Amerikaanse president Barack Obama voor de Amerikaanse zorgsector vergaand te automatiseren. Veel Amerikaanse ziekenhuizen hebben, door hoge investeringskosten, grote achterstanden in automatiseringsprocessen. Daarnaast is er het probleem van ICT-systemen die onvoldoende met elkaar kunnen communiceren. Obama ziet automatisering als dé oplossing voor een betere zorg.

Automatiseren als doel op zich biedt geen oplossing. Te hoog gespannen verwachtingen leiden meestal tot teleurstelling en mislukking; dat gevaar dreigt door het optimisme van Obama. In Nederland is het al lang gemeengoed dat automatisering van de zorgsector hooguit een middel is om zorgprocessen via intelligente oplossingen te optimaliseren. Dat is de sleutel tot succesvolle kostenreductie, maar vereist een grondig inzicht in (een verlicht aanpassing van) de kostenstructuren, beleidsdoelstellingen en werkprocessen van de zorginstelling. Een les die Amerika van het Nederlandse zorgsysteem kan leren.



Er zijn handelingen die ongevoelig blijven voor ICT. Foto: Reuters

Onderzoek van het gezaghebbende Amerikaanse onderzoeksbureau Harris Interactive uit 2008 toont aan dat Amerikaanse burgers het minst tevreden zijn over hun zorgsysteem, terwijl het Nederlandse systeem als beste uit de bus komt. Dat komt mede omdat Nederlandse zorginstellingen zich de afgelopen jaren fors hebben ingezet om sterk groeiende kosten, zoals personeelskosten, beheersbaar te krijgen. Dat was onder meer nodig omdat in de jaren tachtig en negentig veel zorginstellingen omvangrijk investeerden in dure ICT-systemen zonder dat het tot kostenreductie leidde.

De conclusie van de instellingen was dat processen die geautomatiseerd werden eerst doorgelicht en verbeterd moesten worden, voordat voordat het de ICT-fase zou ingaan. ICT functioneert daardoor beter en verankert de geoptimaliseerde processen in de organisatie. Hernieuwde inzichten in de eigen werkprocessen leidden bijvoorbeeld tot het minder inhuren van uitzendkrachten, een flexibeler inzet van eigen personeel, de ontwikkeling van nieuwe producten, diensten en innovatieve zorgconcepten en samenwerkingsverbanden binnen de zorgketen. Kenmerkend voor het Ne-

derlandse systeem is ook dat het zich niet eenzijdig richt op kostenreductie. De kwaliteit van arbeid, arbeidsmotivatie en de ergonomische aspecten van de werkomgeving werden ook meegenomen. Met speciaal hierop gerichte wetenschappelijke technieken bereiken Nederlandse zorginstellingen schaalvoordelen en wordt steeds beter ingespeeld op ad-hoc-verstorings, zoals ziekteverzuim.

De uitdaging voor de Amerikaanse zorgsector ligt niet in een grootscheepse automatisering van de zorgsector, maar veel meer in het intelligent omgaan met de interne organisatie. Amerikaanse zorginstellingen moeten eerst fors investeren in bijvoorbeeld langetermijnplanning voor de beschikbare capaciteit van operatiekamers, bedden, personeel en diagnostische instrumenten. Zo kan hoogwaardige zorg gelijk opgaan met een cliëntvriendelijke aanpak, efficiëntie en kostenreductie. Automatiseren volgt pas ná een grondige analyse en herstructurering van de interne werkprocessen. Pas als dat duidelijk is heeft automatisering zin. Eerder niet.

.....
John Poppelaars is business
development manager en Harry
Veenendaal is corporate
legal counsel bij ORTEC.