



# Besturen in de zorg

Een spannende onderneming

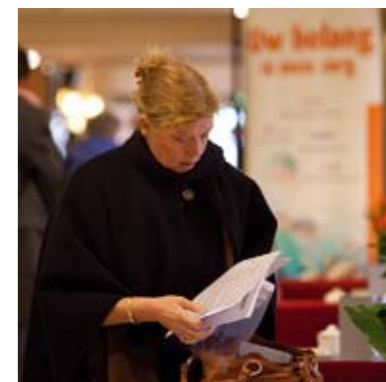
Jaarcongres 2010 NVZD-GV-VHMZ



## Jaarcongres NVZD

De NVZD, vereniging van bestuurders in de gezondheidszorg, organiseert traditiegetrouw ieder voorjaar een groot zorgcongres. Ieder jaar wil de NVZD haar leden de gelegenheid bieden om op een informele manier inhoudelijk aantrekkelijke lezingen onder de aandacht te brengen. Met aansprekende sprekers en boeiende workshops.

Zorgbesturen: een spannende onderneming. Met dat thema start het congres de eerste dag. Honderden zorgbestuurders en toezichthouders laten zich informeren over de laatste stand van zaken binnen de zorg. Met onderhoudende lezingen en workshops is er ruimschoots de mogelijkheid ervaringen te delen, de visie aan te scherpen en de inhoud te voeden. De tweede dag van het congres heeft als thema: innovatie en ambities van bestuurders. Op deze dag spreken insiders en outsiders van de zorg inspirerend over dit thema. Het geheel voltrekt zich in een positieve sfeer waarin voldoende ruimte is voor discussie. Maar waar ook ruimschoots de tijd is voor een gesprek onder elkaar in de lounge van het congreshotel. In deze uitgave een bloemlezing van verschillende lezingen en workshops gehouden op 3 en 4 maart 2010 op het NVZD-congres in Ermelo.







## Welkom

Wie had decennia geleden gedacht dat besturen in de zorgsector zo spannend zou worden? Grote en kleine incidenten in de pers, faillissementen, nieuwe toetreders, private ondernemingen, kredietcrisis, kwaliteitsproblemen... Raden van bestuur en raden van toezicht onder vuur! Crisis in de zorgsector? Gelukkig gaat er ook heel veel goed. Maar spannend is het zeker.

Thema van de eerste dag van het NVZD-jaarcongres 2010 is dan ook 'Besturen in de zorg – een spannende onderneming'. Met dit congres geeft de NVZD vorm aan haar statutair belangrijkste taak kennis over te brengen aan haar leden en daarmee de kwaliteit van bestuur in de zorg te verhogen.

In deze speciale uitgave leest u inspirerende uitspraken van de sprekers op het congres over hoe de zorg zich de komende jaren zal ontwikkelen en hoe zorgbestuurders daarop in kunnen spelen. Met oog voor kwaliteit, ondernemerschap en vitaliteit.

*Eelco Damen, vice-voorzitter NVZD*







## *Prof. dr. Kim Putters*

### **De winst van zorgvernieuwing**

Zorgvernieuwing vraagt in deze stormachtige tijden om bestuurders die risico's durven nemen en verschil willen maken. Met die insteek maakt bestuurskundige en bijzonder hoogleraar 'management van instellingen in de gezondheidszorg' aan het iBMG Kim Putters duidelijk dat besturen in de huidige dynamische zorgwereld geen sinecure is. Hoe kan je met zorgvernieuwing uit de voeten als verschillende partijen, de overheid, controlerende instanties, raden van toezicht invloed willen uitoefenen op het reilen en zeilen van zorginstellingen. "Deze hardnekkige afhankelijkheden vragen om een nieuwe machtsdeling", stelt Putters. "Zorg ervoor dat je bij vernieuwingsprojecten een duidelijk gevoel van urgentie voor ogen hebt. Dat vraagt wel om zorgbestuurders die durf tonen, zich pro-actief opstellen en echt iets nieuws tot stand willen brengen."

Putters pleit voor meer openheid tussen verschillende stakeholders. "Zodra er sprake is van een positieve grondhouding van professionals, zorgaanbieders, patiënten en de overheid heb je een basis om succesvol te innoveren. Streef naar breed gedragen criteria voor nieuwe toepassingen. Vergeet daarbij niet het eigen zorgbestuur tegen het licht te houden. Houd oog voor de ethiek en streef naar een organisatie waarin de patiënt leidend is voor vernieuwend verbinden."



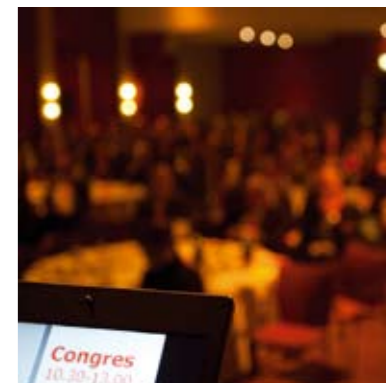


## *Prof. drs. Rien Meijerink*

### **Perspectief van besturen en toezichhouden**

Het 'incidentalisme' regeert in de zorg. Met die stelling opent Rien Meijerink, voorzitter van de Raad voor de Volksgezondheid en Zorg (RVZ) zijn betoog. Overheid, inspectie, media en de zorg hebben te veel oog voor de incidenten, en niet voor de lange termijn. "Het is op dit moment lastig opereren in het publieke domein, ook omdat je als zorgbestuurder publiekelijk verantwoording moet afleggen. Geef stakeholders, zoals patiënten en cliënten meer invloed op het bestuur van de zorg. Zodat het democratische proces zich meer binnen de instellingen afspeelt dan daarbuiten. Dit geeft ook een impuls aan het wederzijds vertrouwen", zegt Meijerink.

De RVZ-voorzitter ziet een duidelijke taak weggelegd voor toezichhouders in de zorg. "Toezichhouders in het publieke domein moeten zich verder professionaliseren. Toezicht houden moet een vak worden. Zij zijn straks toezichhouders van beroep met belangrijke inhoudelijke en publieke taken. Dan moeten zij zich niet langer bemoeien met het huishoudboekje van de zorginstelling. Dat geeft meer vertrouwen tussen toezichhouder en bestuurder. Die laatste zal vervolgens duidelijk moeten uitstralen wat zijn of haar hoogste doel is: kwalitatieve hoogwaardige dienstverlening aan patiënten. Stel je daarbij als bestuurder kwetsbaar en dienstbaar op."



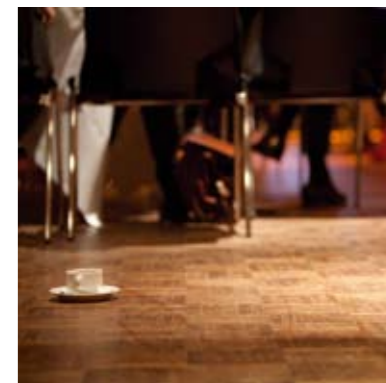


## *Prof. dr. ir. Kees Mouwen*

### **Zorginstelling als maatschappelijke onderneming**

De tijden zijn veranderd. Daar moeten zorgbestuurders op inspelen. Prof. dr. ir. Kees Mouwen, hoogleraar-directeur Centrum voor het Bestuur van de Maatschappelijke Onderneming Universiteit van Tilburg -TiasNimbas Business School: "Onze tijd kenmerkt zich door een sterke koopkrachtige vraag met gedifferentieerde vormen van zorg. Die vraag zal alleen maar toenemen. Zeker door de verdergaande decentralisatie en privatisering. Wanneer de zorg geen heldere maatschappelijke verantwoording aflegt, zetten burgers vraagtekens bij die maatschappelijke relevantie. Door schaalvergroting raken patiënten verder vervreemd van massale zorginstellingen. Dat gaat gepaard met een gevoel van verlies aan zingeving."

Ook binnen zorginstellingen zijn die effecten merkbaar. "Na de introductie van marktwerking en concurrentie is er een bedrijfsmatige bestuurslogica gekomen. Het is dan ook belangrijk de bakens te verzetten. Sterk leiderschap te tonen door je kwetsbaar op te stellen als bestuurder. Samenwerking met de markt te zoeken, zonder je te vervreemden van patiënten. Je krijgt een nieuw type onderneming die meer op afstand wordt bestuurd. Deze nieuwe onderneming heeft duidelijk contact met de samenleving en straalt kwaliteit en openheid uit."





*Jan Fidder (NVZD)*

*Leo van der Kamp (PRC)*

*Jan de Vries (Tweede-Kamerlid CDA)*

*Yvonne Wilders (NVZD)*

*Marian de Jager (NVTZ)*

*Tineke Slagter (Eerste-Kamerlid SP)*

*Wim de Moor (NVTZ)*

*Jules Verhagen (Ernst & Young)*

*Eelke van der Veen (Tweede-Kamerlid PvdA)*

*Steph Feijen (VebeGo)*

*Jan Hamel (Eerste-Kamerlid PvdA)*



### **Debat over zorgbestuur en politiek**

Het levendige debat met politici, zorgbestuurders, toezichhouders en vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven gaat over marktwerking, de rol van toezichhouders en keuzevrijheid van patiënten. Congresgangers participeren in het debat door met groene en rode kaarten te laten zien of zij het met de geponeerde stelling eens of oneens zijn. Bij de uitspraak 'De politiek is een storende factor bij verbetering van kwaliteit in de zorg' kleurt de zaal groen. Op één persoon na is iedereen het daarmee eens. Dat vraagt om repliek van de aanwezige politici. "De politiek en de zorg houden elkaar gegijzeld", stelt PvdA-er Eelke van der Veen. "Veel van wat de overheid doet is een reactie op een vraag uit het zorgveld, dat vergeten bestuurders nogal eens". Jan de Vries (CDA) sluit aan: "Ik pleit voor een herordening en herbezinning van de verdeling van de besluitvorming. Daarin kan good governance een belangrijke rol in spelen." NVZD-bestuurslid Jan Fidder reageert: "Natuurlijk wordt good governance goed opgepakt. Ik twijfel niet aan de kwaliteitsniveau van onze zorg en zorgbestuur. Het niveau van het politieke debat daarentegen is op dit moment van laag niveau. Dat baart mij zorgen."

## Inspirerende workshops

De NVZD heeft als kerntaak het bevorderen van de kwaliteit van de bestuurder. Het jaarcongres biedt ruimschoots mogelijkheden voor zorgbestuurders zich inhoudelijk te laten voeden met allerhande informatie. Zo zijn er workshops waar de nadruk ligt op creatief organisatiedenken, ondernemerschap, relaties tussen bestuur en professionals of outsourcing.

Alle workshops zijn druk bezocht. De workshop van IZZ/PGGM wordt positief ontvangen. De sprekers vertellen over *De zorg in 2016: wat wordt uw businesscase?* Hoe een zorgverzekeraar en een pensioenfonds op een positieve manier samenwerking zoeken. Met de deelnemers wordt uitgebreid ingegaan op het opbouwen van een organisatie met vitale medewerkers in het nieuwe zorgsysteem.



Ook de workshop *Denken out of the box* is succesvol. Aan de zaal vol zorgbestuurders wordt gevraagd hun vaste denkpatronen los te laten en op een creatieve manier naar oplossingen en vraagstukken te kijken. Met de nodige humor en inspirerende filmpjes en voorbeelden is dit een interactieve en dynamische workshop.

In twee zalen geven jonge bestuurskundestudenten presentaties over zorginnovatie. De verschillende innovatieve ideeën van de aanwezige bestuurders worden gemakkelijk uitgewisseld en op grote borden gepresenteerd. Bijzonder te zien hoe eenvoudig deze talentuitwisseling plaatsvindt.

De praktijk van alledag komt aan bod in de workshops over outsourcen en ondernemerschap. De aansprekende praktijkvoorbeelden geven de deelnemers voldoende stof om op interactieve wijze mee te doen. Ook hier veel discussies en uitwisseling van ervaringen.



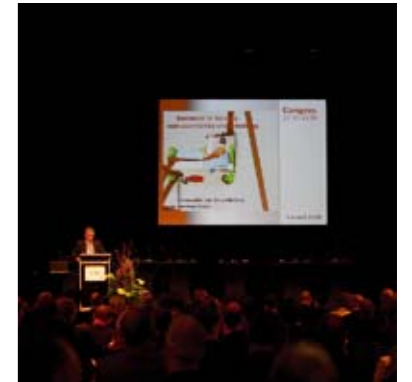


## *Drs. Jan Brouwer*

### **Realiseren van ambities**

Op de tweede dag van het NVZD-jaarcongres werpen ervaren bestuurders van buiten de zorg een blik op de gezondheidszorg. Aan het woord Jan Brouwer, voormalig CEO van C1000 en Super de Boer en toezichthouder in de zorg. "Twee belangrijke pijlers moet u in acht houden, wanneer u uw organisatie wilt laten floreren in de concurrerende zorgmarkt. De eerste factor is groei en de tweede is verandering. Wilt u als zorginstelling succesvol zijn, zult u moeten groeien. En dat kan met dezelfde medewerkers. Op het moment dat je succesvol bent, willen mensen graag en hard voor je werken."

Een tweede uitgangspunt voor succes is verandering, zegt Brouwer. "Wees onderscheidend en zet een sterk product neer. Door ons als C1000 te onderscheiden van grootgrutter Albert Heijn hebben we het gered. Maar daar moet je wel voor knokken. Geloof in je product. Toon vechtlust. En wees bereid samen te werken. De zorgsector blijft maar groeien de komende jaren. Maak daar gebruik van. Als je wilt voldoen aan de eisen van de consument zul je moeten samenwerken. Kijk daarom goed om je heen welke partners daarvoor geschikt zijn. Samenwerking is echt belangrijk om je doel te bereiken."



*Prof. dr. Paul Frissen*

### **Deugzaam bestuur**

In deze lastige en verwarrende tijden is krachtig leiderschap geboden. Met die woorden opent Paul Frissen, decaan en bestuursvoorzitter School voor Openbaar bestuur zijn betoog. "Mijn visie is dat het huidige zorgbestuur veel minder zichtbaar moet zijn. Ik pleit voor deugzaam bestuur. Besturen op afstand met een duidelijk moreel eigenaarschap van de publieke organisatie die een zorginstelling is."

Frissen haalt daarbij de Griekse filosoof Aristoteles aan. "Deugd is het streven naar voortreffelijkheid. Daarbij zijn vier kernwaarden belangrijk: prudentie, proportionaliteit, verantwoording en legitimiteit. Bij prudentie gaat het om verstandig en doortastend opereren. Met gevoel voor verhoudingen, zoals de proportionaliteit aangeeft. Wees bescheiden en verantwoordelijk. In mijn ogen vinden er nu te weinig *checks and balances* plaats. U bent verantwoordelijk voor het publieke domein. Zet die verantwoordelijkheid dan ook juist in. Tot slot de legitimiteit. Focus op de inhoud en niet op alle randvoorwaarden en eisen van de overheid. Zorg ervoor dat je weet waar je het over hebt, en veranker je organisatie stevig in de omgeving en in goede relatie met professionals. Weet dat het hebben van macht een zware verantwoordelijkheid is."



*Prof. dr. Pauline Meurs*

### **Vernieuwend besturen**

Pauline Meurs, directeur van Erasmus centrum voor management development in de zorg en hoogleraar Bestuur van de Gezondheidszorg stelt dat zorgbestuurders en politici te veel bezig zijn met dadendrang en stelselwijzigingen. Hierdoor komt echte vernieuwing nauwelijks van de grond. "Wat bij al die vernieuwingen veelal in de verdrukking komt, is de patiëntveiligheid, terwijl dat nu de echte eindverantwoordelijkheid is voor een zorgbestuurder. Ik pleit daarom voor het vergroten van de weerbaarheid van instellingen. Door een immuniteit op te bouwen voor alle eisen van overheid en politiek, maak je je organisatie krachtiger. Kies je eigen rol en prioriteit en accommodeer daar de overheid in. En vergeet daarbij niet goed binnenshuis te kijken. Investeer in het eerste niveau leidinggevenden. Zij krijgen nu veel te weinig aandacht. Vernieuwende zorg komt alleen van de grond met goed faciliterende afdelingshoofden. Zij maken het verschil. Ik zie dat de basis van goed zorgbestuur onderling vertrouwen is. Vertrouwen heeft zijn uitstraling binnenshuis, maar ook naar patiënten. Wanneer in een ziekenhuis of verpleeghuis onderling vertrouwen heerst tussen medewerkers, maar ook tussen verzorgenden en patiënten, groeit de patiëntveiligheid."



Het congres is mede mogelijk gemaakt door:

PGGM, IZZ, VolkerWessels, Eiffel, Corgwell,  
Assist, Ernst&Young, McKesson, Capgemini,  
Imtech, PRC



Colofon:

Coördinatie:  
Bureau NVZD  
Korenmolenlaan 1  
3447 GG Woerden  
[www.nvzd.nl](http://www.nvzd.nl)

Teksten & Productie:  
Dana Ploeger  
[www.journalistieburo.nl](http://www.journalistieburo.nl)

Fotografie & Vormgeving:  
Rebke Klokke  
[www.rebkeoriginal.com](http://www.rebkeoriginal.com)



VERENIGING VAN BESTUURDERS IN DE GEZONDHEIDSZORG

