

# ‘Zorg kampt wereldwijd met gebrek aan goed leiderschap’

## Ziekenhuizen moeten leren van bedrijfsleven, stellen twee experts

**Marieke ten Katen**  
**Ede**

In de zorg is er wereldwijd een gebrek aan echt goede bestuurders en managers. Het is van essentieel belang dat daarverandering in komt, omdat de stijgende zorgkosten anders een ‘potentieel grote economische impact’ kunnen gaan hebben.

Dat stellen Denis A. Cortese, voormalig bestuurder van het vooraanstaande Amerikaanse ziekenhuis Mayo Clinic in Arizona, en Antony Bell, oprichter van adviesbureau Leadership Development Inc, die samen recentelijk het boek *Rescuing Healthcare* uitbrachten.

Beide auteurs waren afgelopen week op uitnodiging, onder meer van zorgverzekeraar VGZ, in Nederland. In hun boek beschrijven ze op basis van hun jarenlange ervaringen in de sector dat er sprake is van een ‘crisis in de gezondheidszorg’, vooral in de westerse wereld.

Veel problemen die volgens hen door het gebrek aan goed leiderschap zijn ontstaan, doen denken aan knelpunten in het Nederlandse zorgstelsel. Zoals de zorgkosten die blijven stijgen, de patiënt die onvoldoende centraal staat en de inefficiëntie van zorgorganisaties.

**V Waarom is goed leiderschap zo belangrijk in de zorg?**

Cortese: ‘Het is niet anders dan in andere sectoren, maar we zien er gewoon weinig van in de zorg. Met name het leiderschap vanuit artsen schiet nog wel eens tekort. We kunnen de overheid en zorgverzekeraars wel de schuld geven van de problemen die er zijn, maar uiteindelijk zijn de artsen verantwoordelijk voor de zorg die zij aan patiënten leveren.’

Bell: ‘Als je naar de meeste bedrijven in de wereld kijkt, zie je dat ze technische vaardigheden en management gebruiken om fouten en

**‘Met name het leiderschap van artsen schiet tekort, terwijl zij eindverantwoordelijk zijn voor de patiënt’**

inefficiëntie uit het systeem te elimineren. Dat gebeurt in de zorg nog te weinig en daarom zijn er goede leiders nodig. Daarbij gaat het niet alleen om de bestuurders van een ziekenhuis, maar ook om de dokter die leiding geeft aan een afdeling.’

**V Waar ontbreekt het aan bij de huidige bestuurders en managers in de zorg?**

Bell: ‘Het ontbreekt aan een gemeenschappelijk doel: de waarde voor de patiënt. We zien verschillende spelers op de markt, zorgaanbieders, zorgverzekeraars en de overheid, en allemaal hebben ze andere belangen.’

Cortese: ‘De afgelopen decennia zijn zorgaanbieders bezig geweest hun bedrijf op rationele, zakelijke wijze te optimaliseren. Uitgangspunt daarbij is de manier waarop er wordt betaald. Zorgaanbieders worden betaald op basis van geleverde zorg en niet de waarde van die zorg. Dat levert verkeerde stimulansen op.’

**V Maar het vaststellen van dat bekostigingssysteem is een taak van de overheid.**

Cortese: ‘Dat is tot op zekere hoogte zo. Maar je ziet ook dat zorgaanbieders nu al creatief het ongunstige beleid weten te omzeilen. Zo zijn er ziekenhuizen die wel betaald krijgen op basis van de waarde van de geleverde zorg, of die geld besparen door zorg meer bij mensen thuis te gaan organiseren. Goede bestuurders bij zorgaanbieders kunnen floreren als het leiderschap van toezicht en overheid tekortschiet.’

**V Wat is uw advies aan de huidige bestuurders en managers in de zorg?**

Cortese: ‘De ziekenhuizen die slechte kwaliteit leveren of relatief duur zijn, moeten leren van de ziekenhuizen die het wel goed doen. Nu zie je die bestuurders vaak ontkennen dat ze slechter of duurder zijn. Maar een goede bestuurder zou zeggen: dat ziekenhuis doet het beter, wat hebben we nodig om dat ook te bereiken?’