

# Skipr

koersbepalend in de zorg

www.skipr.nl juni 2011

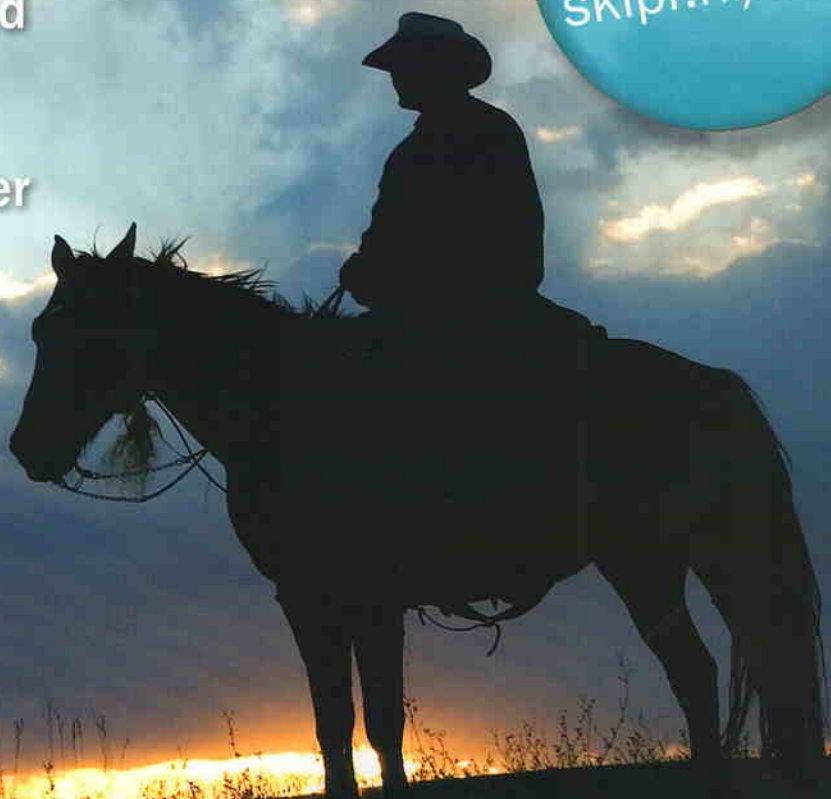
06

**Marcel Levi**  
Zondagskind in zorgland

**Jos Werner**  
Behoedzaam bestuurder

**Adjiedj Bakas**  
schudt de zorg wakker

Geen tijd?  
[skipr.nl/daily](http://skipr.nl/daily)



## De lange trek naar zinnvolle zorg-IT

Verder in dit nummer: Remco Bakker werkt aan handicap • Sophie van der Stap mept van zich af • Jean-Paul van Haarlem vreest *big bang* • Jan Tromp gaat door • Frits van Merode loopt voorop • Roelof Konterman laat van zich horen

# Zorgfort moet deuren opengooien

Trendwatcher Adjiedj Bakas geeft handvatten om de onzekerheden van de toekomst ietwat beter toegerust tegemoet te treden. Zijn advies: haal vooral kennis van buiten.

**I**k had veel verbaasmomenten op mijn ronde door zorginstellingen. De branche is niet zo uniek als ze zelf denkt. Maar menig bestuurder moet daar nog van doordrongen raken. Dat kan het begin vormen van het doorbreken van een vicieuze cirkel van een zorgindustrie die alsmaar duurder wordt en die te ver is af komen te staan van het eigenlijke doel waarvoor ze is opgericht. De branche is een fort geworden. Een fort in verdediging met geladen kanonnen en opgetrokken ophaalbrug. Bestuurders moeten suggesties van buitenstaanders serieus gaan nemen en niet zurig wegwuiven met uitspraken als 'dat werkt bij ons anders'. De zorg kan echt leuk worden. En daar wordt iedereen beter van.

## Futiliteit

Wat ik echt opvallend vond, is dat mensen off the record totaal andere dingen zeggen dan wanneer je ze wilt quoten. Een bestuursvoorzitter van een ziekenhuis: "In deze branche wordt iedere futiliteit uitvergroot. Iets wat in een andere branche geen issue zou zijn, wordt hier een heisa-onderwerp." Mensen zitten gevangen in gevestigde

belangen en durven die niet in het openbaar te overstijgen. Futuroloog Prof Wim de Ridder verzuchtte: "In deze branche gaat 61 miljard euro per jaar om waarvan een miljard wordt uitgegeven om alles te houden zoals het is." Een bankier: "Feitelijk zouden we iedere financieringsaanvraag uit de zorg moeten afwijzen. Het is allemaal financieel zo ondeugdelijk als wat. Maar de overheid springt toch wel weer bij, dus daarom honoreren we die aanvragen. Strikt bedrijfsmatig gezien zouden we dat nooit moeten doen."

En een accountant: "Er gaan de komende tijd veel zorginstellingen failliet. En te veel beslissers houden iedere innovatie tegen, uit angst, onkunde of machteloosheid. Gemaskeerd door arrogantie."

Ik sprak een financieel manager van een instelling die meer dan veertig miljoen verlies had geleden en die zich totaal niet verantwoordelijk voelde. Men is in de zorg vaak totaal niet geïnteresseerd in geld. Ik denk dat dit bij elkaar de zwaarste opgave wordt: cultuur- en mentaliteitsverandering. Zorginstellingen experimenteren steeds vaker met knowhow van

derden. TNT levert logistieke kennis. Cisco levert videokennis, waardoor veel werk efficiënter kan plaatsvinden. Mooi. Maar er is nog veel meer kennis van buiten beschikbaar om de zorg te verbeteren. Accountants en andere financieel specialisten in de zorg melden mij dat zo'n twintig procent van de facturen in de zorg fouten bevat en dat ruim tien procent van behandelingen überhaupt nooit gefactureerd wordt. Zorgverzekeraars zouden meer dan acht miljard op jaarbasis kwijt zijn aan administratie en controle in de zorgketen. Ik zou hier een financiële *taskforce* met veel ict-kennis, zeker over *cloud computing*, op zetten. Als computers waarop facturen worden gemaakt met elkaar gaan communiceren, kun je fikse bedragen besparen. Maar financials en IT'ers in de zorg communiceren te weinig met elkaar en techneuten zijn onbegrijpelijk door hun vakjargon. Daar zou je dus eigenlijk verbindingsofficieren tussen moeten zetten. De financiële administratie vormt laaghangend fruit, daar valt veel winst en efficiëntie te boeken

## Duurzaamheid

Interdisciplinair werken biedt kanser

## Adjiedj Bakas

Trendwatcher die eens in de zoveel tijd een branche diepgaand onder de loep neemt. De analyses en trends die hij voorspelt, doen doorgaans veel stof opwaaien. Eerder nam hij de energie- en financiële branche onder de loep, de afgelopen tijd was de zorg aan de beurt. Dat resulteerde in zijn boek *De Toekomst van Gezondheid*.



in de zorg. Milieukenners, energiespecialisten, specialisten in het maken van kunstmatige organen en specialisten in waterzuivering. Als die allemaal samen aan de slag gaan, zijn forse besparingen mogelijk.

Ik verbaas mij er over hoe hoog de temperatuur is in menig ziekenhuis of verzorgingstehuis. Lager stoken en energie zelf opwekken zouden enorm helpen om de energierekening omlaag te krijgen.

Maar met geothermische energie kan ook menige instelling werken. Zo'n drie kilometer onder de grond liggen heetwater-meren die prima voor energievoorziening van zorginstellingen te gebruiken zijn. Ruim vijf kilometer ondergronds is voldoende aardwarmte beschikbaar. Een zorginstelling kan samen met de buurt waar deze in ligt de energie opwekken. Bestuurders moeten vooral leren van de tuinbouw en investeren in eigen energiecentrales. Want decennia lang gratis energie, dat scheelt fors in de exploitatiebegroting.

Een van de eerste grondstoffen die opraakt, zijn fosfaten, maar die zitten in menselijke urine. Er komen wc's aan die urine en ontlasting schei-

den. Uit deze urine kunnen dan weer fosfaten gewonnen worden. Daar kan de schoonmaakster vuile vloeren mee schoonboenen. Maar in urine zitten ook niercellen die weer gebruikt kunnen worden om kunstnieren te maken.

### Spiritualiteit

Veel zakelijk ingestelde mensen vinden spiritualiteit *zweefkezerij* en veel spirituele types weten hun boodschap niet op een serieus te nemen manier

die uit het leven willen stappen op het moment dat zij menen dat hun leven compleet en afgerond is. We krijgen straks veel minder demente Nederlanders, veel minder mensen die in de laatste levensfase veel zorgkosten veroorzaken.

In de behoeftepiramide van Maslov staan we nu bovenaan. Dat betekent dat de postmateriële economische fase is aangebroken. Al twintig procent van de Nederlanders gelooft volgens het

## 'In deze branche wordt iedere futiliteit uitvergroot'

te brengen. Daar moet dus een nieuwe modus voor komen. Want spiritualiteit in de zorg kan forse besparingen opleveren.

Over tien jaar zouden we in ons land 500.000 demente Nederlanders hebben. Mooi niet. Trends ontwikkelen zich zelden lineair. Hedy d'Ancona verzamelde al handtekeningen van meer dan 110.000 zeventigplussers

Sociaal en Cultureel Planbureau (CPB) in reïncarnatie. Die mensen willen de dood niet steeds maar uitstellen met steeds duurdere behandelingen.

Wie de dood als een komma in plaats van als een punt in het leven ziet, is dus goedkoper voor de zorgindustrie.

Dat betekent dat *decisionmakers* in de zorg niet alleen maar in de klas- ➔

sieke rekenmodellen moeten denken. Het betekent ook dat we fors moeten investeren in spiritualiteit. Van *Boer zoekt Vrouw* kunnen stedelingen ook leren om de dood als normaal onderdeel van het leven te zien. De Raad voor Volksgezondheid & Zorg (RVZ) schreef al in 2006 dat mensen in de terminale levensfase niet voor meer dan 80.000 euro per jaar aan zorg mogen kosten, in ruil waarvoor ze levensverlenging van slechte kwaliteit krijgen.

Dat doen ze omdat ze die extra kosten niet zelf hoeven betalen, maar ook omdat ze als de dood zijn voor de dood. *Ontvangen* van mensen kan daarmee veel goeds opleveren.

De meeste zorginstellingen hebben geen marketeers in huis. Het Maasstad

In datzelfde Maasstad Ziekenhuis probeert men te voorkomen dat er meer Dik Trommetjes ontstaan, want Obesitas veroorzaakt veel kwalen. Food en Health zijn branches die tot nu toe nog niet hecht samenwerken, hoewel de sporadische contacten langzaam intensiever worden. Achmea praat nu met Unilever en meer joint ventures zullen ongetwijfeld volgen. Ook hier geldt: haal food-kennis in de zorg voor andere inzichten en besluiten.

## Kool

Met voeding kunnen we veel bereiden, zoals de voedingsdeskundigen die ik raadpleegde mij vertelden. Van aardappelontwikkelaar HZPC leerde ik dat de aardappelschil stoffen bevat die kanker tegengaan. Maar dan moeten

die veel olijfolie gebruiken zijn minder vaak depressief. Mensen die veel vis eten zijn vaak minder agressief. Zoals de geschiedenis keer op keer heeft laten zien, kunnen schijnbaar middelmatige mensen en buitenstaanders zich in tijden van crisis tot gerespecteerde leiders ontpoppen. Tegelijkertijd blijkt keer op keer dat bestaande leiders crises in de economie niet altijd overleven. Sinds september 2008 hebben we veel leiders de financiële wereld zien verlaten. In de automobielindustrie en andere bedrijfstakken is het leiderschap eveneens aan vervanging toe.

## Facilitair

Zullen de huidige leiders in de zorg in staat en bereid zijn om zichzelf en hun manier van leidinggeven te veranderen, of zullen ze in het komende economische tijdperk anderen de gelegenheid moeten geven de leiding over te nemen?

De zorg heeft te maken met verschillende soorten leidinggevend. Het betreft niet alleen CEO's, managers en raden van bestuur uit de branche zelf, maar ook politici en ambtenaren, leidinggevend van zorgverzekeraars, bankiers, economen en andere externe adviseurs en *countervailing powers*. Het zit er dik in dat de leiders binnen de zorg facilitair leiders zullen blijven die het dagelijkse reilen en zeilen van de organisatie stroomlijnen en faciliteren.

Een langetermijnvisie op de organisatie zal daarbij steeds vaker geleverd worden door externe deskundigen en adviseurs. Die brengen de frisse blik die de zorg nu nodig heeft.

# 'We moeten echt ophouden met aardappels schillen'

Ziekenhuis heeft prima ervaringen opgebouwd met een eigen marketingafdeling. Deze afdeling leerde het ziekenhuis van buiten naar binnen te denken. Je markt en klanten kennen, vanuit hun wensen en behoeften leren denken en zo je zorginstelling en je logistieke processen inrichten, het kan. Dat bewijst het Maasstad Ziekenhuis. En als dit ziekenhuis het kan, kunnen andere het ook. Het loont dus om marketeers in huis te halen.

we echt ophouden met aardappels schillen. Van groenteontwikkelaars als Koppert Cress leerde ik de waarde van kool. Oost- en West-Duitsland waren decennia van elkaar gescheiden. Maar de mensen zijn dezelfde, hun genen ook. In het oosten van Duitsland komt echter veel minder darmkanker voor dan in het westen. Dat komt doordat de Oost-Duitsers veel kool aten en daar zitten stoffen in die darmkanker tegengaan. Meer kool eten dus. Mensen