

Waarom de gezondheidszorg onbestuurbaar is



Exclusief voor abonnees

19-05-2015

COLUMN

'Alsof je rugby, hockey en korfbal tegelijk speelt'

De gezondheidszorg is een van de grootste bedrijfstakken van Nederland. Die bedrijfstak blijkt telkens weer lastiger bestuurbaar dan we denken. Hans Hoek, Partner C3 adviseurs en managers, legt uit hoe dat komt.

De gezondheidszorg moet functioneren in drie verschillende governancewerelden met verschillende doelen, opvattingen en spelregels. Dat concludeerde ik al in 2007 in mijn promotieonderzoek op basis van een aantal cases. Anno 2015 is die conclusie nog steeds geldig. Met de sinds 2007 ingezette veranderingen is de gezondheidszorg alleen maar minder bestuurbaar en inzichtelijk geworden.

Drie governancewerelden

De spelregels in de drie verschillende governancewerelden lopen door elkaar en zijn soms onderling strijdig.

Veel spelers weten niet welke spelregels ze moeten volgen en sommigen negeren de geldende spelregels. Alsof je op hetzelfde veld tegelijk rugby, hockey en korfbal speelt. Zo spelen we op het 'veld' van de gezondheidszorg tegelijkertijd wedstrijden in de private governance, de publieke governance en de professionals-governance.

Private governance

Zorgorganisaties zijn privaatrechtelijke rechtspersonen. Ze sluiten met de zorgverzekeraars, de gemeenten of de individuele burger overeenkomsten volgens het privaatrecht. Dat doen ze ook met hun medewerkers en hun leveranciers. Ze hebben dezelfde rechten en plichten als andere ondernemingen. Hun mogelijkheden om winst te maken zijn wettelijk ingeperkt.

Zorgverzekeraars zijn wel op winst gerichte private ondernemingen. Zij hebben een zakelijke overeenkomst met hun verzekerden. Die overeenkomst kenmerkt zich door de principes van een schadeverzekering: je betaalt premie en bij schade betaalt de verzekering uit in geld of in natura. Zorgverzekeraars kopen op zakelijke basis zorg in bij de private zorgaanbieders.

Voor beide gelden in principe de corporategovernanceregels. Dit is het spel van de *private* governance in de gezondheidszorg.

Publieke governance

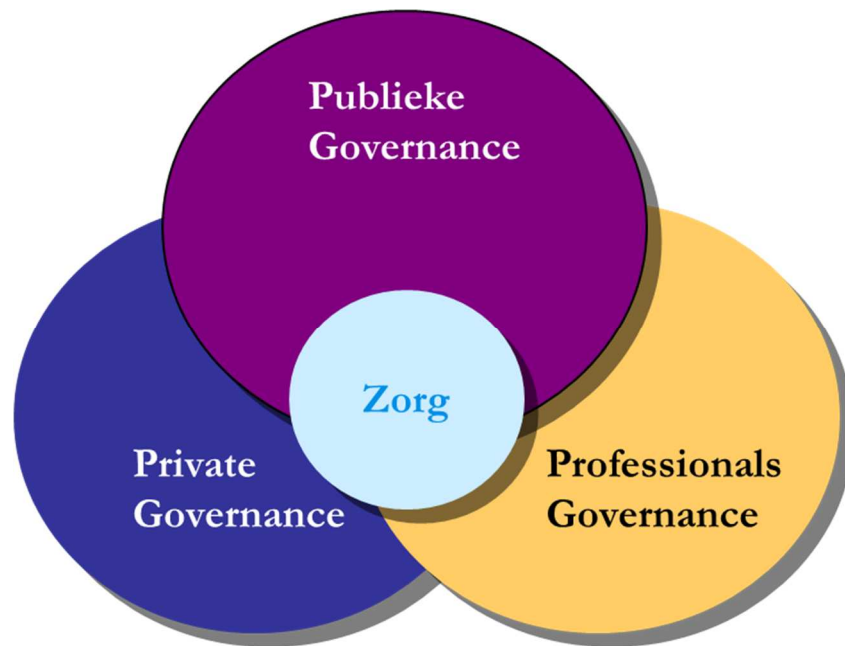
De overheid bemoeit zich intensief met de gezondheidszorg.

De overheid verwacht dat zorgorganisaties en zorgverzekeraars bijdragen aan de realisatie van de publieke doelen van de gezondheidszorg, beschikbaarheid/toegankelijkheid van gezondheidszorgvoorzieningen, de kwaliteit van de gezondheidszorg en (vooral) de betaalbaarheid ervan. De overheid gebruikt haar *publieke* governance-instrumentarium om zorgorganisaties te bewegen bij te dragen aan haar doelen.

Publieke governance is gebaseerd op centrale aansturing en eindverantwoordelijkheid van de minister voor alles wat onder haar verantwoordelijkheid gebeurt. Wantrouwen in burgers en ondernemingen is de drijfveer voor regels en controle. De koers wordt van bovenaf opgelegd en uitvoerders worden geacht die koers te volgen. Politici en burgers beschouwen zorgorganisaties vaak als onderdeel van de overheid en stuurbaar door de overheid.

Professional- governance

Dit spanningsveld tussen privaat en publiek doet zich ook in andere sectoren voor, zoals het onderwijs en de sociale woningbouw. De gezondheidszorg heeft echter nog met een derde governancewereld te maken, die ik 'professionals-governance' heb genoemd. De term staat voor het conglomeraat van bestuur, toezicht en verantwoording dat beroepsorganisaties hanteren om het monopolie op de professie te behouden. De doelen in professionals- governance zijn: het bewaken van de toegang tot het vak, het opleiden van nieuwe professionals, het bewaken van de kwaliteit en het op peil houden van de kennis van de zittende professionals en het opstellen van professionele standaards. De basis voor deze vorm van governance bestaat uit: leerling- gezelschap-meester, strenge toelatingseisen voor het vak, onderling vertrouwen, gelijkwaardigheid van de meesters en grote autonomie van de professionals.



Gezondheidszorg blijft onbestuurbaar

We hebben in de gezondheidszorg te maken met drie verschillende doelen, opvattingen, principes en werkwijzen. De drie governancewerelden overlappen elkaar: er vinden telkens verschuivingen plaats van de ene governancewereld naar de andere, zonder dat de consequenties duidelijk zijn. Niet alle spelers zijn zich bewust van de drie verschillende sporten en spelregels en handelen daarnaar. Dat maakt de gezondheidszorg in zekere mate onbestuurbaar.

Dr. Ir. H. Hoek is governance-adviseur in de gezondheidszorg en partner van C3 adviseurs en managers. Hij publiceert regelmatig over governancevraagstukken en is gepromoveerd op governance in de gezondheidszorg.

Auteur(s):

Hans Hoek (C3 adviseurs en managers)

Dit artikel is gepubliceerd in:

GU2015mei