

‘Met creatieve destructie is niets mis’

Zorgondernemer Loek Winter en Benedictijner lekenmonnik Wil Derkse vinden elkaar op de Round table van P5COM in ondernemen en het hart volgen. Ze willen terug naar de basis en luisteren naar cliënten, vrijwilligers, mantelzorgers en medewerkers.

Door Ewoud Nysingh, deReputatiecoaches. Foto's: NPF Photography

Loek Winter trapt af. De hoogleraar van Nyenrode heeft tientallen sheets met cijfers en grafieken meegenomen, maar praat vrijuit. De zorgondernemer vindt er geen doekjes om. De zorg is in een instabiele omgeving terechtgekomen. Door de sterke groei van de zorgvraag en de recessie. Winter haalt met instemming oud-minister van Financiën De Jager aan. De Jager heeft gezegd dat de crisis in de zorg veel groter is dan de Europese financiële crisis. Want reken maar na, aldus de hoogleraar: er werken 1,1 miljoen mensen in de zorg, de kosten zijn zeventig miljard euro, er zijn zeventigduizend managers ‘en slechts een tiental ondernemers’. Winter houdt het de zaal met bestuurders voor: het aantal managers kan worden teruggebracht tot een kwart en het aantal ondernemers moet ‘naar meerdere duizenden’.

Als er wordt gegrinnikt in de zaal, en dat gebeurt deze middag meerdere keren, zegt Winter stoïcijns: ‘U lacht maar’ en dan komt hij weer met nieuwe argumenten vóór het ondernemerschap en vóór het verminderen van de bureaucratie.

Winter: “Wij branden zeventig miljard euro op in de zorg. We moeten iets

terugvragen voor de investeringen.” Hoe? “Door privaatpublieke samenwerking, concentratie zoals nu gebeurt bij het Ruwaard van Putten Ziekenhuis, werken langs de as van de patiënten en meer transmurale zorg door domotica en invoering van het Elektronisch Patiënten Dossier.”

Winter is verder blij met de grotere rol die de zorgverzekeraars zijn gaan spelen. Want zij bouwen veel kennis op en helpen ontschotten.

Imploderen

Grote instellingen zullen de komende jaren ‘imploderen’. Dat wordt volgens Winter een trend. En met creatieve destructie is volgens Winter niets mis. Als voorbeeld noemt hij de door hem overgenomen Zonnehuizen, een op antroposofische leest geschoeide zorginstelling. “In tien jaar tijd waren er tien fusies, een enorme uitbreiding van het portfolio. In een schitterend pand in Zeist zaten honderden mensen overhead. Er zijn nu 27 over. De volgende keer ga ik ze allemaal wegsturen.”

De Zonnehuizen leed twaalf miljoen euro verlies, intussen wordt volgens Winter drie miljoen euro winst gemaakt. Door in de overhead te snijden

en door locaties af te stoten. Zonnehuizen is opgedeeld ‘in functionele units met volume en focus’.

Naast de implosies zullen explosies volgen, voorspelt Winter. Die zijn er al; hij noemt Buurtzorg. Dat is een netwerkorganisatie zonder hiërarchie. In zes jaar tijd is Buurtzorg uitgegroeid naar 6.400 medewerkers, met maar 24 mensen overhead. Terwijl grote zorginstellingen 18 tot 40 procent overhead hebben. Winter: “Het nieuwe groot is klein. Ketens van kleine eenheden, daar geloof ik in. Buurtzorg gaat op de eerste dag met de klant zitten en vraagt: ‘wat wilt u?’ En: ‘wat kunnen vrienden, burens en familieleden doen?’”

Winter tenslotte: “ICT en wonen, langs die as moeten we aan de gang. We zijn zo conservatief. Nieuwkomers in de zorg worden geweerd. En we houden elkaar gevangen in een veel te complex systeem. We moeten af van de administratieve belasting, die zorgt voor pseudorationeel gedrag in de zorg. Er is genoeg ruimte voor innovatie. Met hetzelfde geld kunnen we tot 20 procent meer zorg krijgen. Een stelselwijziging is dus niet nodig.”

Diny de Bresser, bestuurder van zorg-



Initiatiefnemer Paul Arakelian luistert geboeid



Loek Winter: 'Turbulente tijden'



Wil Derkse: 'Wij zijn de tijden'

instelling Topaz, is het daarmee eens: "Geld is het probleem niet in Nederland. Het gaat erom dat je scherp bent op je bedrijfsvoering."

Tijdens de onderlinge gesprekken blijkt dat bestuurders respect hebben voor de ondernemer Winter. Ze missen wel een brede visie op de toekomst van de zorg. Een scherpe analyse komt van Guus van Weelden, bestuursvoorzitter GGZ Breburg: "Loek Winter is geen echte vernieuwer. Wat hij doet, is ballast weghalen, hij gaat terug naar de basis." De organisaties waar veel bestuurders leiding aan geven zijn 'groot en complex'. Richard Janssen, bestuurder van ggz-instelling Altrecht: "Dat bevordert de vernieuwing niet." De teams moeten volgens Janssen meer verantwoordelijkheid krijgen.

"Zeg eens eerlijk, wie van jullie heeft een afdeling innovatie?", vraagt Inge Fleischeuer, voorzitter van de raad van bestuur van Vivent aan haar medebestuurders. Het blijft stil. Maar Marijke van Putten, lid raad van bestuur GGZ Noord-Holland Noord, denkt niet dat het zo werkt in de zorg: "In alles zelf doen, geloof ik niet. Veel verbeteringen komen vanuit de zorg zelf, maar echte vernieuwingen komen vaak van buiten

'Onze opgave is onze medewerkers de ruimte te geven'

en worden top-down geïntroduceerd. Onze opgave is onze medewerkers de ruimte te geven, ondanks alles wat op ons afkomt."

Henk van de Werfhorst, bestuurder van BrabantZorg: "Het is een kwestie van taal. Technologische innovaties vind je bij ons niet. Maar de zorg is, afgezet tegen andere sectoren, zeer innovatief, elke dag opnieuw. Dan heb ik het over sociale innovatie."

Met het ondernemerschap zit het volgens Leny van Duivenvoorde, nu gemeentesecretaris gemeente Zeevang, wel goed in de zorg. "Ik durf te stellen dat in alle zorgorganisaties waar ik tot nu toe werkte sprake is van ondernemerschap. Ze zijn er creatief en innovatief. Winst maken is iets anders. Dat is voor heel veel organisaties lastig."

Interpersoonlijk

De repliek op het verhaal van Winter komt van Wil Derkse, filosoof en geas-

socieerd broeder ('oblaat') van de Sint Willebrords Abdij in Doetinchem. Zijn boekje *Een levensregel voor beginners, Benedictijnse spiritualiteit voor beginners*, is al vele malen herdrukt. Derkse is erudiet en geestig, kritische noten brengt hij in milde vorm. Wat zouden de oude broeders in het verhaal van Winter hebben herkend?, zo vraagt Derkse zich af. Geld verdienen de Benedictijnen van oudsher zelf, ondernemen hoort er dus bij. "Zorgondernemerschap. Aanvankelijk had ik daar een beetje moeite mee. Caritas zou ik zeggen. De Benedictijnen zouden het wel snappen. Maar het moet wel interpersoonlijk zijn", zegt Derkse. "Een beter begrip zou affectiviteitsondernemer zijn, van het Latijnse *affectio*. En zorgconsument of erosconsument, dat begrip zou een beetje wringen voor de broeders en zusters. En een erosondernemer: is dat werkelijk interpersoonlijke affectiviteit? Nee, ➔

Round table



Reputatiecoach Willem Wansink introduceert de sprekers

zorg zonder genegenheid, daar zit iets scheef, zou hun stelling zijn.”

Een klooster bestaat gemiddeld 750 jaar, legt Derkse uit. Als een klooster na honderden jaren verdwijnt, stichten Benedictijnen ergens anders een nieuw klooster. Kortom: creatieve destructie, daar schrikken ze niet van.

De netwerkorganisatie van nu lijkt op hoe de Benedictijnen het al honderden jaren hebben geregeld. Zij kennen geen hiërarchie, de abt wordt gekozen, maar die zie je volgens Derkse niet. Hoogstens herken je de abt aan een eenvoudig houten kruis om de nek. Er wordt geen leiding gegeven. “Iedereen weet wat hem of haar te doen staat.”

Het zijn turbulente tijden in de zorg, zo gaf Loek Winter aan al. Wil Derkse, retorisch: “Zijn er nog andere tijden dan? Er is altijd iets raars. *Nos sumus tempora*. Wij zijn de tijden. Dat betekent niet dat je je ogen moet sluiten. Spiritualiteit en realiteit gaan samen.”

Aanstekelijk

Volgens Derkse zijn de kenmerken van deze tijd haast, hectiek en hypes. De Benedictijnen staan anders in de tijd. “Geduld, gehoorzaamheid in de zin van iedereen hoog hebben, de moed om te

‘Aandacht is de belangrijkste kernwaarde’

dienen, generositeit, gemeenschappelijheid, aandacht, eenvoud, duurzaamheid. Dat zijn allemaal houdingen van onszelf. Je hoeft niet te wachten op een nieuw beleidsplan. Begin er zelf mee, dat werkt aanstekelijk.”

Gerton Heyne, bestuursvoorzitter van de Reinier van Arkelgroep vraagt zijn oud-leraar scheikunde Wil Derkse wat zijn advies is aan bestuurders die rust en contemplatie zoeken. Derkse verwijst naar zijn broer, ook oblaat en directeur van een school. “Hij doet een half uur per dag iets wat nutteloos is, zoals gedichten lezen. Eén avond per week is hij stil. Elke maand heeft hij één stille dag, elk kwartaal een stil weekeinde en jaarlijks een stille week.” En hoe kun je een goede bestuurder zijn? Derkse: “Benedictijnse besluitvorming werkt als volgt. Belangrijk: allen. Minder belangrijk: MT. Onbelangrijk: voorzitter raad van bestuur.” Het diepende leiderschap van de Benedictijnen,

sluit goed aan bij hoe de bestuurders hun eigen rol zien. Derkse: “Luister met het oor van je hart. Dan hoor je andere dingen. De abdis of de abt kan dit het beste.”

Wilma de Jong, lid raad van bestuur BrabantZorg: “De lessen van de Benedictijnen spreken me aan. Vooral het luisteren met het oor van je hart. De kern van het probleem is dat er sprake is van vervreemding in veel organisaties. Geef de middelen aan de cliënt. Dan krijg je een paradigmashift.” Maar zo ver is het nog niet. BrabantZorg past de lessen van de Benedictijnen overigens wel toe. “Toen wij fuseerden, zijn wij met rond de zeshonderd mensen gaan praten. Cliënten, vrijwilligers, mantelzorgers. Er kwam uit dat ze aandacht willen”, aldus Adrie van Osch, lid raad van bestuur BrabantZorg. “Aandacht is de belangrijkste kernwaarde van de zorginstelling.”