

‘Het gaat om de gezondheidswinst’

Na twintig jaar accountancy is de overstap naar een bestuursfunctie in de zorg minder groot dan je zou verwachten, vindt Huub Wieleman, cfo van de Reinier Haga Ziekenhuizen. ‘Je opereert in een bestuurlijk krachtenveld met vrijgevestigde specialisten. Dat lijkt heel erg op een accountantskantoor met partners.’

‘Ik coördineer als cfo de bedrijfsvoering over drie ziekenhuizen heen. Je kijkt in die rol hoe je opbrengsten kan optimaliseren en waar je kosten kan besparen. Welke medische diensten worden hoog gewaardeerd? Welke investeringen zijn nodig? En hoe gaan we ze terugverdienen?’

De vraag naar zorg is in principe onbeperkt. Patiënten willen graag een hoge graad van aandacht. Het marktsysteem helpt om de doelmatigheid scherp te houden.

Je kan de efficiency van processen verhogen door bijvoorbeeld videoconsults waardoor de patiënt niet meer terug hoeft te komen naar de arts na een operatie. Artificial intelligence gaat het werk van de artsen ondersteunen.

Het businessmodel in de zorg is een hybride systeem met zowel begrotingskenmerken als marktwerking. We ontvangen vergoeding van de zorgverzekeraars op basis van medische verrichtingen. In de verrichtingen is “zinnige zorg” vanzelfsprekend het uitgangspunt.

Maar het systeem van bekostiging op basis van productie mag wat mij betreft op de schop. We openen in 2019 een orthopedisch centrum waar we de orthopedische zorg van drie ziekenhuizen samenbrengen. Daarmee realiseren we een hogere kwaliteit van zorg. Je biedt meer specialisatie. De specialisten gaan meer kennis delen. De kwaliteitsindicatoren, de meetbare aspecten die een beeld geven van de kwaliteit, zijn hoog. Het gaat niet alleen over de ingreep en hoe snel een patiënt herstelt, maar ook over preventie en gezond leven.’



Overtuigen

‘Mensen overtuigen is een belangrijke eigenschap voor een cfo. Hoe krijg je de financiering rond met de verzekeraars en met de banken? Hoe krijg je teams enthousiast? Dat is een financieel inhoudelijke en bestuurlijke uitdaging waar je bagage voor nodig hebt. Een combinatie van

luisteren, analyseren en vertalen naar doelstellingen. Het luisteren en analyseren leer je als accountant.

Het vertalen naar acties betekent dat je mensen moet meenemen. Daarvoor vormt mijn oude werkring een goede basis. Ik was gewend om operationeel leiding te geven aan een accountantskantoor. En in de zorg heb je net als in de accountancy te maken met professionals die zich als een ondernemer gedragen. Artsen hebben hun eigen verantwoordelijkheid in hoe ze de doelstellingen van onze ziekenhuizen realiseren. Veel van wat je als raad van bestuur doet is faciliteren zodat de teams zo goed mogelijk hun werk kunnen doen. En soms moet je ze overtuigen.

Zo'n plan voor een orthopedisch centrum kun je als bestuur heel logisch vinden, maar het roept bij veel mensen vragen op. Waarom doen we dit? Omdat we zo betere zorg bieden. Het gaat om de gezondheidswinst. Alleen zo heb je als zorginstelling een lange termijn relevantie. Dat proces om draagvlak te krijgen, is reuze interessant.'

drs Huub Wieleman RA is sinds 2015 cfo van de Reinier Haga Groep, de grootste niet-academische ziekenhuisgroep in Nederland. Hij was hiervoor werkzaam bij Arthur Andersen en Deloitte. Van 2013 tot 2015 was hij voorzitter van de NBA.