

# [ De zorg(financial) klaar voor de toekomst: ? of ! ]

Het thema van de het Fizi jaarevent 2019 is “Bag to the future” met als doelstelling de deelnemers van kennis en vaardigheden te voorzien om in de komende tijd antwoord te kunnen geven op de veranderende zorgomgeving. Wat moet er in de rugzak zitten of komen van de zorgfinancial van de toekomst?

## Huidig financieel management zorglandschap

In FIZIER van april 2019 is het thema innovatie, want vernieuwen, verbeteren en versterken hebben we als financials in de zorg nodig in de transitie waarin de zorgsector zich op dit moment bevindt. Hierin wordt vanuit verschillende invalshoeken de huidige invulling van de rol van de financial gezien, zoals:

- De rol van de financial is niet overal een business case van maken, maar meedenken met de vraag hoe iets wél kan.  
*‘We zien dat financiën er vaak als eerst wordt uitgepikt. Dan wordt gevraagd of we ergens wel in moeten investeren terwijl we toch personeel hebben rondlopen. Dat verandert pas als je uitlegt wat het voor andere aspecten betekent, voor het ziekteverzuim, de werkdruk of de zelfredzaamheid van cliënten.’*
- Het zou erg helpen als financials beseffen dat ziekenhuizen in hun huidige vorm over vijf jaar niet meer bestaan en meedenken over de vraag hoe het wel moet.  
*‘Het hoofdlijnenakkoord biedt de komende jaren nog ruimte voor enige groei, maar daarna gaat de kurk op de fles. We weten dat het aantal chronische patiënten met zo’n 30% groeit. Hoe pakken we dat aan? Van die vraag gaat het bedrijfskundige hart sneller kloppen.’*
- In de langdurige zorg wordt nog onvoldoende van elkaar geleerd. Hierdoor blijven succesverhalen van goed geïmplementeerde, kwaliteit verhogende technologie soms onder de radar. Juist leren van elkaars successen

verlaagt de drempel om zelf innovaties te implementeren.

- ‘digitaal is het nieuwe normaal’, aldus minister Bruins in zijn kamerbrief van december 2018. Deze brief benadrukt dat goede kwaliteit van zorg begint bij juiste en tijdige informatie-uitwisseling tussen zorgaanbieders, maar vooral ook bij tijdige uitwisseling mét de patiënt.
- Sturen op krimp is nieuw voor veel zorginstellingen en doet een beroep op bedrijfsmatige en veranderkundige competenties die niet vanzelfsprekend aanwezig zijn.

### ***De conclusies die hieruit te trekken zijn:***

1. Meedenken vanuit bedrijfskundig perspectief is noodzakelijk, welk perspectief een bredere focus kent dan het financiële perspectief.
2. Er is ruimte om te leren van elkaar en met elkaar, binnen instellingen, tussen zorgaanbieders onderling en ook tussen zorgaanbieders en patiënten.

## Hedendaags management<sup>1</sup>

Charles Darwin: *“It’s not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent that survives. It is the one that is the most adaptable to change.”*

### Ontwikkeling van management in vogelvlucht:

- Kleine sociale netwerken: Voor de industriële revolutie lag de sociale en economische macht bij familie en gilden.
- Bureaucratie: Het huidige management model is ingericht op basis van principaal – agent gedachte. Hiërarchische verhoudingen domineren de werkvloer, management en uitvoerende taken zijn gescheiden en procedures hebben hun intrede gedaan ten

<sup>1</sup> Connect, Menno Lanting - Risicogestuurd werken in de praktijk, Martin van Staveren

# [ De zorg(financial) klaar voor de toekomst: ? of ! ]

behoefte van de structurering van de organisatie.

- Toekomstig modern management: Nu met internet is de sociale en economische macht terug bij sociale netwerken, maar nu nauwelijks gebonden aan landsgrenzen, tijdzones, cultuur of taal. Leidende principes zijn openheid, transparantie, gedeeld eigendom, vrijheid, verantwoording en verantwoordelijkheid.

Het grote verschil tussen het huidige veel gebezigde managementmodel en het moderne managementmodel ligt m.n. in het delen van informatie en het met elkaar verrijken van kennis vs. het opbouwen van macht door het vergaren en behouden van kennis.

## Modern management nader bekeken

Een zorgorganisatie bevindt zich in een dynamische omgeving waarin veranderingen, onzekerheden en tijdgebrek aan de orde van de dag zijn. Door de ontwikkelingen in de maatschappij dient zich een nieuwe managementvorm aan, welke gebruik maakt van die ontwikkeling naar grote sociale netwerken. Maar wat houdt dat modern management dan in?

Enkele kenmerken van een moderne organisatie zijn:

- Transparant en open, zowel intern als extern.
- Faciliteren in plaats van bepalen
- Vervangen van hiërarchische structuren door netwerken
- Vertrouwen, dus een flink deel van de controle loslaten
- Samenwerken in verschillende sociale netwerken en multifunctionele samenklontering van kennis en vaardigheden die geen specifieke plek hebben in de organisatie.

En ten aanzien van leiderschap of management houdt dat in dat situationeel en horizontaal leiderschap ingezet wordt, vanuit collegiale in plaats van hiërarchische positie. Het voeren van de dialoog is één van de belangrijkste kenmerken van de moderne organisatie.

## Conclusie – De zorg(financial) klaar voor de toekomst: ? of !

Het hedendaagse organisatielandschap wordt gekenmerkt door veranderingen, onzekerheid en tijdgebrek. De vraag is of het gangbare management in de huidige dynamiek van organisaties nog wel afdoende is om de vaak ambitieuze doelstellingen te behalen.

Het is aan u als lezer de plaats om de conclusie te trekken of u en uw organisatie klaar zijn voor de toekomst.

### Auteurs:

Drs. **Claudia Mathijssen** RA, directeur en eigenaar van RC Consulting BV.



Zij heeft 10 jaar werkervaring als financial in de zorgsector (bij een zorgverzekeraar en bij een groot ziekenhuis) en ruim 20 jaar ervaring als in- en extern auditor en organisatieadviseur.

**Renate Kamoen** Msc., directeur en eigenaar van RC Consulting BV.



Zij heeft ruime werkervaring als auditor en organisatieadviseur, opgedaan in de externe accountancy en als interne auditor / adviseur van een groot ziekenhuis.

## [ RC.CONSULTING ]

RC Consulting is het organisatieadviesbureau op het gebied van bedrijfsvoering in de zorg en biedt interim- en adviesdiensten aan.