

Het was een ongebruikelijke stap die **Peter Bennemeer** in 2011 vanuit de voedingsindustrie maakte naar ziekenhuis Bernhoven in Uden. De stap was niet alleen voor hem betekenisvol, maar ook voor het ziekenhuis. Hij zette een transitie in gang die liet zien dat de zorg effectiever kan worden georganiseerd, zonder dat dit ten koste gaat van de patiënten.

Tekst Edith Tulp **Fotografie** Maurits Giesen



B

Bennemeer heeft hart voor de zorg. Zeker sinds hij zelf ziek en patiënt werd. Inmiddels werkt hij weer, zij het op een lager pitje dan gewend. Hij vervult advies- en toezichthoudende functies breed in de zorg en in de retail. Maar het leiderschap zit hem in het bloed en 'daarom voelt het wat vreemd om geen bestuurder meer te zijn'. Bennemeer begon al vroeg bij zijn vader in de zaak - een winkel en groothandel in rijwiel- en bromfietsonderdelen. Hij bouwde een topcarrière op in de voedingsindustrie tot hij na 27 jaar besloot het over een andere boeg te gooien. "Ik zocht een nieuwe uitdaging en wilde maatschappelijk meer relevant zijn. De zorg zag ik steeds duurder worden en ik hoorde bevriende specialisten alsmear klagen over bestuurders. Ik dacht: dat kan anders."

Bennemeer was in ziekenhuis Bernhoven de architect en uitvoerder van het concept 'zinnige zorg'. Hij kreeg artsen zover dat ze hun maatschap opgaven, nam ze in loondienst en maakte ze tot mede-eigenaar van het ziekenhuis. Hij was de eerste ziekenhuisbestuurder die een langlopend contract met de belangrijkste zorgverzekeraars sloot, waardoor de productieprikkel grotendeels verdween en alle aandacht naar de patiënt kon uitgaan. Juist zijn jarenlange ervaring in

het bedrijfsleven deed hem deze voor de zorg ongebruikelijk stappen zetten. Reflecterend: "Vooral in de zorg, die complex en diffuus is, moet je weten wat je als leider wilt. Ervaring komt dan goed van pas. Ook belangrijk zijn goede randvoorwaarden die de meeste kansen geven op langetermijnsucces, dan kunnen mensen excelleren in wie ze zijn en wat ze doen. Zet de juiste focus en prioriteiten en zorg dat er een overkoepelende agenda is waarbij alle neuzen dezelfde kant op staan. Krijg vooral ook de stakeholders mee; zij moeten je koers echt gaaf en goed vinden. Wees nieuwsgierig, kritisch op jezelf, luister goed, lees de organisatie en heb geen groot ego."

MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

De bestuursmissie in het bedrijfsleven en de zorg is dezelfde: de continuïteit van de organisatie voor langere tijd borgen. "Maar er is wel een groot verschil", zegt Bennemeer. "De zorg heeft een directe en grotere maatschappelijke relevantie. Als leider moet je vanuit dat perspectief handelen. In het bedrijfsleven heb je controle over de toekomstagenda en reguleer je zelf, in de zorg is het de overheid die reguleert en heb je te maken met politici en stakeholders die zich steeds

'De crisis leert de zorg besluiten te nemen die ook moeten worden uitgevoerd'

weer in een ander speelveld bewegen. De uitdaging is dan om een toekomstagenda te creëren die niet zo afhankelijk is van de waan van de dag. Dat doe je door het initiatief aan jouw kant te houden, zodat je een constante koers kan varen." Een ander verschil is volgens Bennemeer de hardheid die de profitsector kenmerkt. "De marktucht dwingt je heel wendbaar te zijn, strategische keuzes te maken, koersen aan te passen en snel te reageren om de concurrentie voor te zijn en te blijven. De markt bepaalt de spelregels, in de zorg ligt die verantwoordelijkheid wederom veel meer bij de overheid. Anders dan in het bedrijfsleven, waar innovaties de kosten reduceren en de kwaliteit verhogen, wordt de daarmee gerealiseerde financiële ruimte in de zorg omgezet in nog meer zorg. Omdat ziekenhuizen niet in een marktsituatie opereren, hoeven ze die waarde niet door te geven aan de patiënt of consument om te overleven. Hierdoor lijkt het alsof innovaties de zorg duurder maken. Wat meestal niet zo is. Dat is een van de oorzaken dat de overheid elk jaar met meer geld komt." Door de beperkte concurrentie is er weinig noodzaak om na te denken over een verdienmodel of herinrichting van de organisatie. Daarvoor heeft de zorg overigens ook onvoldoende ervaring in verandermanagement. Wat volgens Bennemeer ook niet helpt is de naar binnen gerichte blik. "De zorgsector is extreem complex georganiseerd, daardoor denkt men dat mensen 'van buiten' het niet snappen. Je mist kansen als je onvoldoende openstaat naar buiten. De zorgsector kan leren van hoe het bedrijfsleven vraagstukken oplost en oplossingen toepast. Denk aan het traceren van producten. Hoe komt het dat implantaten in de zorg nauwelijks te achterhalen zijn terwijl we in de levensmiddelenindustrie een pak melk tot bijna aan de koe kunnen traceren?"

PERSPECTIEF

De kern van het concept 'zinnige zorg' is de holistische benadering van de patiënt. "Dat het om de patiënt draait is een flinke open deur," zegt Bennemeer, "maar echt

holistisch denken vanuit de patiënt blijkt toch lastig. Wat ik zelf heb ervaren als kankerpatiënt is dat je alle regie kwijt bent. In plaats daarvan is er een rigide protocol waarin alles snel wordt geregeld. In grote organisaties en complexe zorg kun je niet zonder protocollen. Maar bedenk wel dat dit richtlijnen zijn, afgestemd op de gemiddelde maar niet op de individuele patiënt. In de zorg dóen we vaak alsof we de patiënt zijn, alleen zijn we het niet. We zijn arts, bestuurder of bekijken de zorg vanuit het perspectief van de vakgroep. Zelden verdiepen we ons in het perspectief van de patiënt, dat er vaak heel anders uit ziet. Dat kan anders." Bennemeer bezag de coronacrisis in maart met enige zorg, maar ook met trots. Bernhoven wist razendsnel op te schalen. Dat was hard nodig, want de regio Uden werd zwaar geraakt door het virus. "Het verbeteren van de wendbaarheid van de organisatie was destijds een belangrijk resultaat", reageert Bennemeer. Hij ziet dat covid-19 kansen biedt. "Het is gebleken dat oeverloos overleggen over processen niks toevoegt. De crisis leert de zorg besluiten te nemen die ook moeten worden uitgevoerd. Ik hoop dat dat niet wegebt." ❷



PETER BENNEMEER

Peter Bennemeer begon zijn carrière in de buitendienst van Mars. Al snel maakte hij daar carrière en kwam hij achtereenvolgens bij Kellogg's, Benckiser en Heinz te werken. In 2005 werd hij CEO van LEAF International, een grote zoetwarenfabrikant die hij reorganiseerde en die uiteindelijk in Scandinavië naar de beurs ging. In 2011 maakte hij de overstap naar ziekenhuis Bernhoven, waar hij de omzet met zo'n 16 procent omlaag kreeg, terwijl het aantal unieke patiënten met 3 procent toenam. In 2018 moest hij om gezondheidsredenen zijn functie neerleggen. Van Peter Bennemeer verschijnt komende winter het boek *Operatie Bernhoven*.