

**Rob Dillmann** praat niet graag over zichzelf. Consequent heeft hij het over “wij” als het om zijn leiderschap binnen het ziekenhuis gaat. Besturen doe je niet alleen, vindt hij. “Natuurlijk, je moet visie hebben, richting aangeven, daarin aanspreekbaar zijn, een zichtbare en stimulerende rol spelen, maar je hebt altijd een leidende coalitie nodig.”

**Tekst** Edith Tulp  
**Beeld** Amke/Lumen Photo



# I

Het lag al te zeer voor de hand om in zijn vaders voetsporen te treden die huisarts en later ziekenhuisbestuurder was. Dillmann koos voor scheepsbouwkunde, maar toen dat te technisch bleek, ging hij geneeskunde studeren. Hij betreedt het liefst paden die niet voor de hand liggen. “Want daar liggen de mooiste vondsten”, zegt hij. “De rode draad door mijn loopbaan is dat de status quo altijd een reden is om kritische vragen te stellen en alternatieven te zoeken, om het anders, beter te doen. Dat begon al met een alternatieve schoolkrant op de middelbare school en dat ben ik altijd blijven doen.”

Zo sprak hij als secretaris van het hoofdbestuur van de KNMG met artsen die met euthanasie worstelden. “Er was toen nog geen wetgeving op dat gebied. Dat wilde ik beter organiseren. We zijn met een team aan de slag gegaan en uiteindelijk leidde dat tot de huidige euthanasiewetgeving en de introductie van de SCEN-arts.” Als lid van de stuurgroep DBC 2003 was Dillmann medeverantwoordelijk voor de invoering van het dbc-systeem. “Het eerste instrument dat inzicht in kosten en kwaliteit van zorg gaf. Voor die tijd wisten we helemaal niets. Alleen hadden we het uitwerken van de dbc’s per specialisme niet aan de wetenschappelijke

verenigingen moeten overlaten. Dat leidde tot een te groot aantal dbc’s die ook in systematiek per specialisme verschilden, terwijl het over dezelfde patiënten kon gaan. Dit soort vraagstukken ligt mij. Ik wil het goede doen en me inzetten voor iets wat beter kan. Dat heb ik altijd in de publieke sector willen waarmaken en niet in de context van een onderneming om veel geld te verdienen. Ik denk dat dat iets is wat je van huis uit meekrijgt.”

## KAIZEN

Onder zijn leiding in de afgelopen negen jaar ontwikkelde het Isala Ziekenhuis in Zwolle zich tot een Lean ziekenhuis. Lean is de werkfilosofie die oorspronkelijk in Japan door Toyota werd ontwikkeld onder de naam Kaizen - continu verbeteren. Dillmann maakte er kennis mee tijdens zijn bestuursjaren bij het Zaans Medisch Centrum, dat hij via het Sneller Beter-programma doorontwikkelde tot het eerste Lean ziekenhuis in Nederland. In zijn tijd bij Isala reisde hij met dokters en managers naar Japan en de VS om te kijken hoe continu verbeteren in zijn werk gaat. Dillmann ziet Lean als een integrale manier om de organisatie te ontwikkelen en vooral ook de mensen daarin te betrekken. “Het

## ‘De status quo is altijd een reden om kritische vragen te stellen en het anders, beter te doen’

leidt tot groter werkplezier en betere patiëntenuitkomsten”, zegt hij. “Ook heeft Kaizen veel invloed op het type leider dat je bent. We vatten dat samen in: ga kijken, stel vragen, toon respect. Het tegendeel dus van autoritair leiderschap.” De koers die Dillmann in Isala consequent vaart, is gestoeld op drie Lean-elementen. “Organiseren dat we met elkaar continu verbeteren zodat mensen hun werk goed kunnen doen”, begint hij de opsomming. “Zorgketens ontwikkelen zodat patiënten en hun probleem centraal komen te staan en wij ons daar omheen groeperen. En digitale zorg, wat wij hier *connected care* noemen.” Ondertussen wordt van alle managers binnen Isala verwacht dat ze regelmatig een zogenoemde *gembawalk* lopen. In het Japans is *gemba* de plek waar waarde toegevoegd wordt en dat is de werkvloer. “Het gaat erom te kijken, te luisteren, hindernissen te signaleren en medewerkers helpen die te overwinnen. Dat vergt een observationele scherpzint die je moet ontwikkelen en buitengewoon relevant is; daar kan geen managementrapport tegenop. We laten ook medewerkers van de werkvloer kijken hoe wij ons werk doen in de bestuurskamer. Dat is opgenomen als een standaard werkwijze en we vinden dat heel gewoon.”

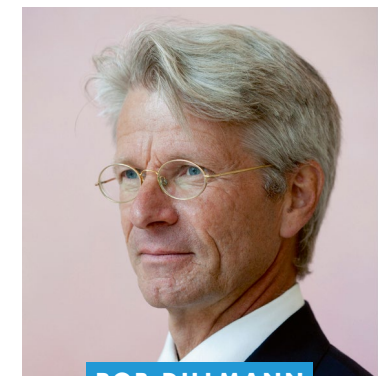
## RISING TO THE OCCASION

De gezamenlijkheid in het ziekenhuis heeft niet kunnen voorkomen dat vijf (oud-)cardiologen van het Hartcentrum van Isala verdacht worden van omkoping en corruptie. Het grijpt Dillmann aan. “Het enige wat ik kan zeggen is dat we meteen ingrepen toen wij serieuze berichten kregen over ruzie in de vakgroep en over medewerkers die zich niet meer veilig voelden om te melden wanneer er iets niet goed ging in de patiëntenzorg. Je kunt pas handelen als je de informatie hebt. Dat is voor mij relevant. Er kwam veel meer achter vandaan dan we verwachtten: communicatie-, gedrags- en cultuurproblemen met diep vertakte wortels, waar wij als ziekenhuis overigens niet de enige in zijn. We werken sinds begin 2021 systematisch aan het oplossen van de problemen. Het vergt van mij als bestuurder *rising to the*

*occasion*. Inmiddels zijn de hardste noten gekraakt en de belangrijkste verbeteringen ingezet.”

## IMPROVEMENT IS FUN

Goede dingen gebeuren er ook. Dillmann is trots op het compliment dat Isala kreeg na de audit voor de veiligheidsaccreditatie van de Joint Commission International. “Bij de inleiding die ik als bestuurder gaf, presenteerden we een plaatje waarop stond: *Improvement is fun*. Het zal wel, dachten ze. Maar na een week zei de voorzitter: ‘Waar we in het ziekenhuis ook komen, hebben we precies dát aangetroffen. We hebben het nergens nog zo gezien: *world class!*’” Ook is Dillmann blij met de realisatie van het nieuwe, eerste gasloze ziekenhuis in Meppel. “Wat we wilden paste op twee A4’tjes. Het gebouw moest zich als een handschoen rond het zorgproces vouwen, gericht op patiëntwaarde en patiëntenstromen en we stelden hoge eisen aan duurzaamheid. Dat is gelukt.” In maart neemt Dillmann afscheid van Isala. Hij verheugt zich erop meer te gaan zeilen. “Hoewel ik nieuwe perspectieven in de zorg zeker niet loslaat. Ik zal nog wel bezig blijven met organisatie- en zorgstelselontwikkelingen, maar dan in andere rollen.” 



ROB DILLMANN

Rob Dillmann is bestuursvoorzitter van Isala sinds 1 april 2014 en bestuurslid van de NVZ. Hij was rvt-voorzitter van het Lean in de Zorg netwerk en van de Vrouwenkliniek Zuidoost in Amsterdam. Verder is hij vicevoorzitter van Health Valley en behartigt hij binnen het mProve bestuur de portefeuille Innovatie en Zorg Digitaal Thuis. Eerder werkte Dillmann als directeur bij de KNMG en de Orde van Medisch Specialisten en als rvb-voorzitter van het Zaans Medisch Centrum. In 2012 was hij Zorgmanager van het Jaar.