

ELKE HARBERS, WOUTER TEN HAVE EN ANNE-BREGJE HUIJSMANS

ZIEKENHUISFUSIES: ALS HET MOET DAN KAN HET WEL (SLAGEN)

Het artikel 'Ziekenhuisfusies zonder winnaars' in het NRC van het weekend van 5/6 januari spreekt boekdelen. Er lijkt een haast ongebreidelde drang om te fuseren en deze beweging lijkt nauwelijks meer te stoppen. Het in 2012 door KPMG geschreven rapport ('Wie doet het met wie in de zorg') onderschrijft deze tendens en stelt dat 80% van de bestuurders bezig is met een vorm van (bestuurlijke) samenwerking. De hamvraag of fuseren überhaupt een verstandig idee is, wordt in het NRC-artikel met een volmondig 'nee' beantwoord. Dit antwoord staat niet op zich en vindt in wetenschap en praktijk de nodige weerklank.

De resultaten van de fusies en de gevoels-temperatuur of publieke waardering vallen niet mee. Veranderen, en dus ook fuseren, komt precies en luistert nauw. Een kritische blik is noodzakelijk, maar dikwijls koppelt men te makkelijk faalpercentages van beoogde (fusie)doelstellingen en de daaruit voorkomende incidenten aan het falen van

de fusie of de schaalgrootte van de organisatie. Dat leidt tot intuïtief aantrekkelijke stellingnames, die het goed doen in de huidige tijd; een tijd waarin men graag romantiseert en polariseert. Waarin bestuurders en beleid bij voorbaat verdacht zijn en 'groot' het op voorhand aflegt tegen 'klein'. Toch schroomt men niet de uitdaging aan te gaan, dikwijls gestimuleerd door inspirerende voorbeelden en niet gehinderd door een goede beoordeling van het eigen kunnen.

Critici beginnen met een achterstand en worden al snel opgezadeld met de bewijslast. Canoy, hoogleraar zorg-economie, schetst een alternatieve benadering. En ook de econoom Van Witteloostuijn stelde al jaren geleden dat idealiter de nulhypothese zou moeten zijn dat veranderen niet nodig is. De bewijslast wordt daardoor gelegd bij degenen die willen veranderen. Deze omkering vereist automatisch een gedegen analyse van het waarom van de verandering: op welke manier is de patiënt, het ziekenhuis en/of de gemeenschap gebaat bij deze



Elke Harbers



Wouter ten Have



Anne-Bregje Huijsmans

Elke Harbers is adviseur bij TEN HAVE Change Management.

Wouter ten Have is adviseur en partner van TEN HAVE Change Management en als universitair kerndocent verbonden aan de postgraduate opleiding Verander-management aan de Vrije Universiteit Amsterdam.

Anne-Bregje Huijsmans is adviseur bij TEN HAVE Change Management.

fusie? Dat is fair en verstandig, want fusies en soortgelijke veranderingen brengen nogal wat teweeg en vereisen het nodige. De directe en indirecte financiële, maatschappelijke, sociale en psychologische gevolgen overstijgen in veel gevallen de categorie 'collateral damage'.

Het falen van veranderprocessen, zoals fusieprocessen, ligt genuanceerd. Decennia lang hebben ziekenhuizen in relatief rustig vaarwater kunnen opereren: een redelijk stabiel kader vanuit de overheid en weinig tot geen (gedwongen) marktwerking. Maar in een tijd waarin door vergrijzing, medisch-technologische ontwikkelingen en een wijzigend maatschappelijk kader verandering aan de orde van de dag is, leidt het gebrek aan fusie-ervaring ertoe dat er vaak onvoldoende oog is voor het proces waarmee fusies daadwerkelijk tot wasdom moeten komen.

Voor succesvolle fusieprocessen is het van wezenlijk belang de volgende richtlijnen in ieder geval te volgen.

Op de eerste plaats moet steeds de specifieke context nauwkeurig beschouwd en beoordeeld worden. Er zijn situaties, verbonden met regio's of bepaalde specialismen, die vragen om 'schaal' en andere situaties waarin 'klein' (en nabij) het meest passend is. **Dit komt precies en vraagt om differentiëren en prioriteren, passend bij de context.**

Daarnaast moet het bestuur erop toezien dat iedereen, van top tot uitvoering, in een vroeg stadium begrijpt waarom er gefuseerd wordt – wat de rationale is. Tevens moet het ervoor zorgen dat iedereen het 'waarom' van de fusie als noodzaak voelt. Dit betekent dat er gekozen moet worden: een fusie kan onmogelijk op alle vlakken bijdragen aan bijvoorbeeld én efficiëntie én effectiviteit én innovatie én flexibiliteit. **Wees eerlijk en biedt perspectief.**

Het op een **duidelijke manier beleggen van (tijdelijke) taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden** biedt medewerkers een duidelijk richtinggevend kader voor het eigen handelen. Dit begrip krijgt verdere lading als (in een vroeg stadium) **geconcretiseerd wordt wat het effect van de fusie** zal zijn op de eigen werkzaamheden. Ook kiezen voor vastomlijnde (nieuwe) processen, verbetertrajecten of initiatieven passend bij de verandering helpen medewerkers focus op en begrip te krijgen van wat er in die nieuwe situatie van hen verwacht wordt.

Voor fuseren is energie nodig en het is verstandig om de **beschikbare energie op een zuivere manier aan te wenden of deze te ontwikkelen**. Dit kan bijvoorbeeld door reëel te kijken naar de beschikbaarheid van tijd, geld, mensen en middelen om de fusie te steunen. Maar ook in een later stadium door passende training en opleiding, zodat medewerkers goed toegerust zijn op de nieuwe situatie en het management in staat is haar medewerkers in het proces te begeleiden.

Tenslotte gaat een **zorgvuldige invulling van het veranderproces** zorgen voor de noodzakelijke verbinding van de bovengenoemde aspecten. Een duidelijk veranderdoel moet worden vertaald in een heldere strategie en veranderaanpak. Hierbij is het tevens essentieel dat de sturing op de verandering plaatsvindt vanuit de lijn. De lijn is verantwoordelijk voor de vertaling van de overkoepelende ambitie naar de werkvloer.

Het is niet vanzelfsprekend volmondig 'nee' te zeggen tegen fusies in de ziekenhuiszorg. Fusies kunnen wel degelijk een oplossing bieden en succesvol zijn. Als het 'waarom' helder en doordacht is, leidt een adequate invulling van en sturing op het veranderproces tot een succesvolle fusie.