

Het gaat om slimme regels, niet om meer

Auteur: Johan Schaberg

Slagerijen en restaurants klagen al jaren over de bemoeizucht van inspectiediensten en hun tegenstrijdige regels. Het beruchtste voorbeeld is dat hun vloeren ter bescherming van de hygiëne glad moeten zijn, terwijl dat van de Arbeidsinspectie juist niet mag. Kom daar maar eens uit als ondernemer. Nu wil het kabinet dat ze per jaar niet meer dan twee inspectiebezoeken krijgen. Als er meer dan twee diensten belangstelling hebben voor een bepaald adres, dan moeten ze onderling afspreken wie er langsgaat en welke vragen stelt.

Dat is een slimme regel, omdat die de eigen beoordeling van de betrokken inspecteurs aanspreekt en stimuleert. Zij zullen door dit afgedwongen overleg zelf moeten letten op hun strijdige eisen en daar oplossingen voor vinden. Anders moet straks een en dezelfde inspecteur een gladdere vloer eisen die ook stroever is.

Er gaat een verhaal over de tol die de Deense koningen hieven op het smalste stuk van de Sont bij Helsingør. Elke schipper betaalde een percentage van de waarde van zijn lading. Die waarde mocht hij zelf opgeven. Als de tolbeambten daar tevreden mee waren, betaalde hij en mocht hij doorvaren. Als zij dachten dat de schipper pro-beerde weg te komen met een te lage waarde mocht hij ook doorvaren, maar zonder zijn lading. Die was eigendom geworden van het Koninkrijk Denemarken, tegen de waarde die hij zelf had opgegeven. Een schipper die goed de Sont wilde door komen, moest niet dom of lui zijn. Hij moest goed schatten wat zijn lading op de markt in Kopenhagen waard was en of de tolbeambten dat ook wisten. List en bedrog kon hij ook proberen, zoals goudstaven camoufleren met aardappels. Het mocht allemaal en niemand kreeg straf. Alleen, als je door de mand viel, viel je harder. Het werd alle-maal overgelaten aan het eigen oordeel van de schipper.

Ik was deze week bij een symposium over risicobeheersing in de zorgsector. Het was voor mij verbijsterend te horen hoeveel eisen, vragenlijsten en rapportages de ronde doen, en dat alles opdat artsen, verpleegkundigen en andere uitvoerende medewerkers elke stap die zij zetten, achteraf kunnen verantwoorden. Het is een complex van regels waarin de sector is ingesnoerd of zich laat insnoeren. Tijdens de bijeenkomst liet een accountant een driedimensionaal risicomodel zien, en hij sloot af met de opmerking dat zelfs als je dit allemaal geregeld had, er nog steeds kwade kansen overbleven. Een advocaat volgde met een overzicht van de verschrikkelijke dingen die kunnen gebeuren als een ontevreden patiënt of zorgverzekeraar een bestuurder persoonlijk aansprakelijk stelt. Beide mannen waren uiterst professioneel en te goeder trouw, maar ik zat erbij en zag de bestuurders en toezichthouders in de zaal steeds bedrukker kijken, en ik dacht aan de sloffende tred en de uitgebluste blik waarmee ze de volgende dag hun ziekenhuis of verpleeginrichting zouden betreden.

Een deel van de regels is begrijpelijk uit het gezichtspunt van bijvoorbeeld een ministerie dat met het nieuwe zorgstelsel veel teugels uit handen heeft gegeven, maar toch de zaak wil beheersen. Kwaliteit, capaciteit en kosten van de zorgsector zijn politiek gevoelige onderwerpen, waar reputaties en verkiezingsuitslagen op kunnen stranden. Toch gebeurt er ook iets vreemds tussen de formulering en de uitvoering van de regels. Anders dan gebruikelijk komt deze soep heter op tafel dan uit de keuken. Zo is er een zorgbrede governance code, die spreekt over interne risicobe-heersings- en controlesystemen, maar niet definieert hoe die eruit moeten zien. Evenmin als de Code Tabaksblat dat doet in de sfeer van ondernemingsbestuur en -toezicht. Helaas, was het maar duidelijk, zuchtten enkele van de zorgbestuurders deze week, dan wisten we waar we aan toe zijn. Maar kennelijk doet de code een beroep op hun eigen beoordeling en is het de bedoeling

dat ze zelf bepalen wat ze gaan doen. Het risico is dat ze uit angst voor de accountant en de advocaat hun hele organisatie lamleggen met registraties en rapportages. Het is als de schipper die de waarde van zijn lading vijf keer te hoog opgeeft omdat hij bang is hem kwijt te raken. Hij behoudt zijn lading maar betaalt een te hoge tol en gaat uiteindelijk failliet.

Maar het hoeft niet. De Code Tabaksblad is een slimme code, en de zorgbrede governance code is niet dommer. *Comply or explain*, zegt Tabaksblad, volgen of uitleggen. Ook voor een zorgorganisatie is er ruimte om het juk van het risicobeheersingssysteem licht te houden, mits goed beargumenteerd. Je moet als toezichthouder of bestuurder alleen lef hebben, een rechte rug, en vertrouwen in je organisatie.

Waarom is een licht risicobeheersingssysteem in de zorg goed? Het antwoord was te lezen op de matte gezichten van de aanwezigen op het symposium. Zij zijn de mannen en vrouwen die verantwoordelijk zijn voor de energie en de vitaliteit van hun organisaties. Als zij al krom lopen, dan is het voor de uitvoerende medewerkers strompelen.

Want dat is de onzichtbare prijs van te veel regels. We hebben het gezien in het onderwijs, we zien het bij de politie. Hoogopgeleide, zelfstandige mensen voelen zich beknot en gekleineerd. Ze verliezen hun plezier in het werk en worden apathisch of opstandig. In een omgeving die zorg of genezing moet bieden, is dat fataal. Ik ben niet graag patiënt in een ziekenhuis waar de verpleging wrokkig en chagrijnig rondloopt. Daar word ik niet beter van. Een teveel aan regels is zelf een zorgrisico, en dat kun je duidelijk maken in de *comply or explain*-alinea's van je risicobeheersingsrapportage.

Waar het om gaat is niet meer, maar slimme regels. Laat dokters en verpleegkundigen zelf aangeven hoe zij de kwaliteit van hun werk denken te waarborgen en hoe ze dat toetsbaar maken - vergelijkbaar met de schipper op de Sont. Dan is het aan de bestuurders om dat wel of niet te kopen. Als ze daar eenmaal ja tegen zeggen, hebben ze iets substantieels te bieden tegenover het ministerie, de accountant en de rechter. En hun ziekenhuizen zullen er beter van worden.

Datum: 16-09-2006

Op dit artikel rust auteursrecht van NRC Handelsblad BV, respectievelijk van de oorspronkelijke auteur.