

Bezuinig door betere kwaliteit te leveren

Het kabinet wil 35 miljard bezuinigen en heeft speciale commissies aan het werk gezet. Een aantal specialisten geeft hier een voorzet. Vandaag:

- **Melanie Schultz van Haegen**
- **Specialisme: Gezondheidszorg**

Wat 2010 ons brengt, is natuurlijk nog niet met zekerheid te zeggen. Wat we al wel weten voor 2010: een groot tekort op de rijksbegroting, een hoge staatsschuld en een oplopende werkloosheid. Een paar maanden geleden zijn er twintig werkgroepen ingesteld die de besparingen en bezuinigingen op de overheidsuitgaven in kaart moeten brengen voor een totaal bedrag van 35 miljard euro. Dat betekent echte keuzes maken. Met de kaasschaafmethode komen we er

niet. Dat zal hier en daar zeker pijn doen. Belangrijk is wel dat we ervoor zorgen dat bezuinigen niet alleen maar leiden tot minder. Een van de grootste uitgavenposten is zorg. Daar staan we met elkaar in Nederland voor een flinke opgave: enerzijds lopen kosten in de zorg snel op door de vergrijzing en technologie en anderzijds worden we geconfronteerd met een krappere arbeidsmarkt. Tel daarbij de zware economische crisis en het is onvermijdelijk dat ook in de zorg gekozen moet worden waar het efficiënter kan. Het kan efficiënter. Daarvoor moeten we kijken naar de grootste uitgavenposten: AWBZ, ziekenhuizen, farmacie. Mijn standpunt is dat alleen door de kwaliteit te verhogen de kosten kunnen worden verlaagd. Innovatie kan drastisch geld opleveren. Technologische innovatie, maar voor de korte termijn vooral procesinnovatie. Er zijn grote verschillen tussen werkwijze en effectiviteit in bij-

voorbeeld ziekenhuizen. Hoe kan het dat u een afspraak heeft om 09.00 uur en pas om 10.00 uur aan de beurt bent bij de specialist? Waarom moet u weken wachten op de uitslag van een laboratoriumonderzoek? Waarom gebeuren er nog zoveel vermijdbare fouten? Samen met twee ziekenhuizen hebben wij het afgelopen half jaar een project procesinnovatie gedaan: LEAN (leren zorg anders organiseren). De methodiek bestaat al langer en komt van autofabrikant Toyota. Maar nog nooit hebben twee ziekenhuizen samen met een zorgverzekeraar deze methodiek in praktijk gebracht. We hebben met de methodiek van LEAN de afgelopen drie jaar in ons bedrijf ervaring opgedaan en het bleek veel effectiever, efficiënter en daarmee ook beter te kunnen. De resultaten in de twee ziekenhuizen zijn eveneens spraakmakend. De kwaliteit gaat omhoog, de tevredenheid van de medewerker gaat omhoog en ook de effectiviteit

35

MILJARD BEZUINIGEN

HOE KOMEN WE UIT
DE RODE CIJFERS

teit gaat omhoog. En de kosten gaan omlaag. Dat kan in de zes cijfers lopen. Maar twee ziekenhuizen van de honderd in Nederland, dat is te weinig. Er zijn nog steeds onnodige wachttijden. Patiënten worden onnodig verplaatst binnen of tussen afdelingen, er wordt soms dubbel of onnodig werk verricht. Er wordt nog te vaak gezocht naar

benodigde materialen/instrumenten en er wordt onvoldoende gebruikgemaakt van de kennis en kunde van medewerkers. Het verschilt misschien per instelling, afdeling of aandoening, maar overal is verbetering mogelijk. Hoe meer een patiënt met verschillende bedrijfsdelen te maken heeft, hoe meer kans op doublures, miscommunicatie, onnodige voorraad en verplaatsing er is. En dus verspilling van kosten. LEAN leidt tot herinrichting van processen in de vorm van zorgpaden al naar gelang de behoefte van de klant. Patiënten worden hierdoor sneller geholpen en er wordt tegelijkertijd bespaard op de kosten. De gemiddelde kosten dalen met 10 tot 25 procent. Dan hebben we het toch echt over miljoenen. Belangrijkste voordeel is dat de besparingen zich richten op de organisatie van de zorg en niet op de zorg zelf. De zorg wordt er alleen maar beter van. Invoering van deze aanpak (en

veranderingen in het algemeen) valt of staat met deelname en betrokkenheid van voldoende specialisten, managers en medewerkers. Er leiden vele wegen naar Rome. Er is echter maar één weg die je ook echt aan de voet van het Colosseum brengt: CONTINU VERBETEREN. Meten en verbeteren moet dagelijks op de agenda blijven staan, het moet een gewoonte worden. Optimaliseren gaat maar heel even over de methode en daarna vooral over de cultuur die verandering behoeft. Dat doet soms pijn, maar het werkt wel. Verbeteringen die zijn bedacht en ontwikkeld door de medewerkers zelf, werken. Bezuinigingen klinken niet leuk, maar ze verbeteren wel. En het is bovendien beter voor de patiënt, omdat die er met de kaasschaafmethode van snijden in het zorgpakket een stuk minder goed vanaf komt.

Melanie Schultz van Haegen is directeur zorginkoop Achmea.

Sterke provincies zijn juist onmisbaar

Pleidooien voor het opheffen van provincies getuigen van een gebrek aan analytisch vermogen. De provincies moeten juist versterkt worden, betoogt **Co Verdaas**.

Onder druk van de recessie staat de bestuurlijke inrichting van Nederland weer op de politieke agenda. Zonder enige onderbouwing roepen politici als Halsema, Pechtold en Verdonk dat provincies maar beter afgeschaft kunnen worden. Ongenuanceerd stelling nemen voor of tegen een bepaalde bestuurslag getuigt van 'luiheid' van denken. Logischer is het om de opgaven waarvoor we staan te nemen als vertrekpunt voor de discussie over de inrichting van ons openbaar bestuur. Wie dat doet, komt al snel tot de conclusie dat vrijwel elk maatschappelijk vraagstuk ook een regionale dimensie heeft. Mensen bewegen zich zelden enkel binnen een helder afgebakend lokale gemeenschap. Of het nu gaat om de arbeidsmarkt, de woningmarkt, de waterveiligheid, mobiliteit en bereikbaarheid of de spreiding van maatschappelijke voorzieningen: afstemming op een bovenlokaal niveau is noodzakelijk wanneer de overheid efficiënt en effectief wil handelen. Daarmee zeg ik niet dat de positie en het takenpakket van het middenbestuur, dat wil zeggen de provincies, niet in de discussie over de bestuurlijke inrichting hoeven te worden betrokken. Integendeel. Juist vanwege de regionale dimensie van vrijwel elk maatschappelijk vraagstuk is het noodzakelijk heel precies te bekijken welke taak bij welke overheid thuishoort. Uitgangspunt is daarbij dat wat op gemeentelijk niveau efficiënt



Koningin Beatrix en burgemeester Bernt Schneiders van Haarlem in de gerestaureerde Statenzaal van het provinciehuis in Haarlem. Foto ANP

en effectief kan worden uitgevoerd, ook door gemeenten zelf wordt gedaan. Maar dat betekent niet dat andere bestuurslagen geen enkele rol hebben. Regionale regie kan ook ondersteunend zijn voor de taken van de gemeenten. Neem de bedrijventerreinen: geen enkele provincie zou op voorhand zelf bedrijventerreinen moeten willen ontwikkelen en uitgeven. Laat dat vooral een zaak blijven van de - samenwerkende - gemeenten. Toch blijkt in de praktijk dat een middenbestuur noodzake-

lijk is om te voorkomen dat elke gemeente zijn eigen bedrijventerrein ontwikkelt. Dat leidt namelijk tot verrommeling van het landschap en leegstand. Het gaat in deze discussie dus niet om de vraag of bedrijventerreinen van de gemeente of van de provincie zijn, maar om de vraag wat er op welk schaalniveau moet gebeuren om een maatschappelijk vraagstuk op te lossen. Discussies over het afschaffen of opheffen van bestuurslagen zijn daarbij weinig zinvol. Zo kun je ook naar de relatie tus-

sen Rijk en provincies kijken. Neem het vraagstuk van de enorm toenemende hoeveelheid water die door de grote rivieren moet kunnen stromen: het is ondenkbaar dat een middenbestuur die taak van de nationale overheid zou kunnen overnemen. Maar dat wil niet zeggen dat het Rijk ook alle projecten zelf moet willen uitvoeren: binnen heldere kaders zijn gemeenten en provincies immers prima in staat zelf antwoord te geven op de vraag hoe de rijksdoelen gerealiseerd kunnen worden.

Bijkomend argument is dat het opheffen van de provincies slechts een schijnijde van de gezochte 35 miljard aan bezuinigingen oplevert. Gezamenlijk geven de provincies zo'n 1,5 miljard aan overhead uit. De helft hiervan is bestemd voor het uitvoeren van de zogeheten wettelijke taken. En of je die taken nu bij provincies, gemeenten of het Rijk neerlegt, veel zal daar niet op te bezuinigen zijn, tenzij je taken helemaal schrapt. De andere helft gaat op aan een keur van zinnvolle maatschappelij-

ke investeringen. Mocht je dit geld weg willen halen, dan is de bezuiniging op de Rijksbegroting jaarlijks maximaal 750 miljoen euro. Een fors bedrag, maar peanuts als je weet dat het totaal 35 miljard euro moet zijn. Wie ook nog de onvermijdelijke frictiekosten en het verlies van investeringen in ogenschouw neemt, snapt dat het afschaffen van provincies nauwelijks een bezuiniging is. Of gemeenten moeten fors groter worden ('streekgemeenten'), maar daarvoor lijkt weinig draagvlak te zijn. Waarom zijn provincies - vooral voor Haagse politici - dan toch zo'n populaire pispaal? Volgens mij komt dat vooral omdat Den Haag zelf kleem zit. Dan ga je van je afslaan. Voor de echt belangrijke thema's als klimaat, energie, milieu en innovatie wordt Brussel steeds belangrijker. Daar worden de relevante wetten en richtlijnen gemaakt. Voor de vorm mogen we nog een eigen Haags sausje over zo'n richtlijn gooien, maar dat levert vaak vooral ellende in de uitvoering op. Natuurlijk blijft de rijksoverheid een essentiële factor in de inrichting van ons openbaar bestuur. Maar wie vanuit de maatschappelijke opgaven naar de bestuurlijke inrichting van Nederland kijkt, komt tot de conclusie dat een afgeslankte rijksoverheid en een versterkt middenbestuur wellicht meer voor de hand liggen dan het opheffen of minimaliseren van het middenbestuur (de provincies). Dat daarbij kritisch naar het takenpakket en de omvang van de organisatie wordt gekeken, is in tijden van krapte een morele plicht. Het simpelweg pleiten voor het opheffen van provincies getuigt echter vooral van een gebrek aan analytisch vermogen en realiteitszin. **Co Verdaas** is gedeputeerde in de provincie Gelderland (PvdA).

Commentaar Irak blijft splijtzwam

Ook na de presentatie van het lijvige en zeer kritische rapport door de commissie-Davids blijft minister-president Balkenende het kabinetsbeleid uit 2002 en 2003 inzake de inval in Irak verdedigen. Nadat de in februari ingestelde commissie onder leiding van Willibrord Davids, oud-president van de Hoge Raad, dinsdagochtend haar soms pijnlijke bevindingen presenteerde, kwam de premier 's middags met een eerste reactie. De vraag was: zou Jan Peter Balkenende deemoedig het hoofd in de schoot leggen, of koos hij voor de aanval als beste verdediging? Hij deed het laatste. In het rapport geeft Davids de premier stof genoeg voor capitulatie. Zes jaar lang hield Balkenende een onderzoek tegen en vrijdag nog zei hij dat hij de presentatie met vertrouwen tegemoet zag. Hij had immers niets te verliezen. Dat bleek toch een slag anders te liggen. Een van de harde conclusies van de commissie-Davids is dat de Kamer en de ministerraad in het dossier-Irak niet altijd volledig zijn geïnformeerd. Dat is een politieke doodzonde. In augustus 2002 werd in een korte brainstormsessie op het departement van Buitenlandse Zaken met Jaap de Hoop Scheffer, de nieuwe minister daar, en een aantal ambtenaren de volgende koers uitgezet: 'Indien de VS uiteindelijk zou concluderen dat militair

Irak-rapport zet verhoudingen in coalitie op scherp

ingrijpen de enige weg is, ligt het in de rede dat Nederland, gezien de transatlantische band en de tot nu toe gevolgde harde lijn met betrekking tot Irak en massavernietigingswapens, hen politiek - en mogelijk ook materieel - daarin steunt.' Dit werd de lijn waaraan Nederland stug zou vasthouden, ook al waren de inlichtingendiensten AIVD en MIVD veel terughoudender. Maar met hun rapportages werd selectief omgegaan, want Buitenlandse Zaken was leidend in het Irak-dossier. De premier bemoeide zich er aanvankelijk zelfs nauwelijks mee. De Atlantische loyaliteit ging boven de opvatting dat 'de Veiligheidsraadsresoluties over Irak uit de jaren negentig geen mandaat gaven voor het Amerikaans-Britse militair ingrijpen in 2003', aldus Davids. Balkenendes strijdvlaamheid nu baseert hij vooral op de overweging dat de toenmalige regering vond, daarin gesteund door de Kamermeerderheid, dat internationale politieke verhoudingen niet altijd een VN-resolutie vereisen voor een interventie. Voorts onderstreept de premier Davids' conclusie dat van militaire betrokkenheid van Nederland bij de invasie geen sprake is geweest. Dat, zoals Davids zei, in het half jaar na augustus 2002 voortdurend werd toegereanderd naar het uitgezette beleid en het debat met de Kamer leed aan 'een zekere bloedarmoede', neemt Balkenende voor lief. De commissie-Davids heeft op het eerste ook uitstekend werk afgeleverd. Het instellen van een parlementaire enquête was een te prefereren middel geweest, omdat verhoren dan openbaar zijn en onder ede worden afgenomen. Dat leidt tot een voor de burger beter controleerbaar proces. Maar Davids toonde in zijn toelichting overtuiging aan dat hij onafhankelijk heeft kunnen werken. Door de gesprekken in besloten sfeer te voeren, konden staatsgeheime stukken onderwerp van de ondervraging zijn. Last van een slecht geheugen kunnen gesprekspartners bovendien in alle constellaties hebben. Een enquête lijkt nu niet veel meer te kunnen toevoegen. Balkenende heeft tegenover 'het achteraf gebleken echech van de inval' (woorden van Davids) dinsdag de positie van zijn eerste kabinet verdedigd. Het is zeer de vraag of de huidige coalitiepartners die verdediging - tegen beter weten in - ook voor hun rekening willen nemen. Een kabinetsreactie moet nog volgen en de PvdA-fractie, die Davids' conclusies 'verontrustend' noemt, neemt geen genoegen met de weinig zelfkritische houding van de CDA-premier. Het is daarom nog lang niet zeker dat Balkenendes vlucht naar voren hem zal weten te redden.

REAGEREN? VOLKSKRANT.NL/COMMENTAAR

GEACHTE REDACTIE

Torenhoge schuld
Dat IJsland zijn financiële problemen zou kunnen oplossen door op te gaan in Noorwegen (Geachte redactie, 11 januari). Er zijn echter op dit moment weinig belangrijker zaken dan vermindering van CO₂-uitstoot. Nu de top in Kopenhagen niets concreets heeft opgeleverd, moeten we zelf aan de slag. Het sluiten van deuren in winter en zomer kan aan een flinke vermindering van CO₂-bijdragen. Neem nog een krokette Guido, liefst van struisvogelvlees.

Noor van der Kleij, Purmerend

Zout
Iedereen gelooft in zout als wondermiddel tegen gladheid (Bin-derland, 9 januari). Dus smijt de wegbeheerder onoordeelkundig met zout. Hooguit 20 procent van het gestrooide zout heeft nut, de rest werkt gladheid juist in de hand. Strooien op droge wegen tijdens heldere vorstnachten is zinloos, slechts bruggen en viaducten zijn gevoelig voor aanvrozing.

Door de bodemwarmte is het wegdek warmer dan de omgeving. Gevolg: dik berijpte berm en maar droge wegen. Tot 17 december heeft dag in dag uit strooien alleen maar tot natte smerige wegen (zout trekt vocht aan), zoutverspilling, milieuvulling en nodeloze kosten geleid. Te vroeg strooien bij sneeuwval veroorzaakt nog grotere proble-

BRIEF VAN DE DAG

Is Leers hardleers?
'Burgemeester Leers heeft er de afgelopen jaren in lokale affaires nadrukkelijk op gewezen dat politici onkreukbaar en hard voor zichzelf moeten zijn' (Voorpagina, 12 januari). Leers' positie staat ter discussie, nu uit onderzoek is gebleken dat hij er niet altijd in is geslaagd zijn privébelangen en die van de gemeente te scheiden. De Centrale Raad van Beroep (de hoogste ambtenarenrechter), oordeelde in 2001 over het ontslag van een burgemeester (in het volgende citaat de appellant genoemd): 'Ook de Raad is van oordeel dat het ontbreken van boos opzet bij appellant de normschending en de verwijtbaarheid niet wegneemt omdat appellant, ook al is niet vastgesteld dat de belangen van de gemeente van zijn handelen schade hebben ondervonden, onder alle omstandigheden de schijn van belangenverstrengeling had dienen te vermijden.' De Raad oordeelde dat een norm die was (en is) vervat in het Rechtspositiebesluit Burgemeesters 1994 was geschonden: 'De burgemeester onthoudt zich van gedragingen die de goede uitoefening of het aanzien van het ambt schaden of kunnen schaden.' Ik ben benieuwd hoe hard Leers voor zichzelf is. Of zullen anderen hem de maat nemen en moet worden vastgesteld dat Leers hardleers is? **W. J. Dammingh**, Hoevelaken

REAGEREN? VOLKSKRANT.NL/BRIEFVANDEDAG

EVELIEN TONKENS BEVRAGEN EN VERDRAGEN

Het was de eerste avond voor mij bij de interculturele denktank. Hij had een oostere naam en we mochten met zijn allen bij hem komen eten. Mijn getob begon al bij de voorbereiding. Wijn mee? Zou ik altijd gedaan hebben als het een kaasop was. Maar misschien was hij islamiet en was een fles wijn gruwelijk beledigend. Maar misschien was hij ook aleviet of een andere anti-orthodox die juist de gedachte dat hij als islamiet wel niet zou drinken, grenzeloos beledigend vond. Bloemen dan? Houden Midden-Oosterse mannen daar wel van? Ik zie de gemiddelde Midden-Oosterse man nog niet met een snoeischaar en een vaas in de weer. Ho even, wat is dat nu weer voor een vooroordeel? En misschien heeft hij een vrouw die de bos bloemen uit zijn handen trekt en er wel weg mee weet. Ho even, wat is dat nu weer voor een vooroordeel? Alsof Midden-Oosterse vrouwen de schaduw van hun man zijn! Een boek dan? Maar daar had ik ook al een keer een majeure fout mee gemaakt. Een islamitische collega gaf mij ooit de Koran. Als blijkt van waarding gaf ik haar vervolgens *Griekse mythen* van Imme Dros, met die prachtige tekeningen. Ze schrok en schoof het cadeau opzij, vriendelijk mompelend dat ze zo iets helaas niet mocht lezen... vanwege het Griekse, de mythen of de afbeeldingen, of allemaal, dat weet ik niet meer. Ik schaamde me zo dat ik niet goed geluisterd heb. Met kaasopvrienden en kaascollega's is het nauwelijks gemakkelijker, die multiculturele samenleving. Over van alles kunnen we best ruimdenkend en genuanceerd praten, maar zo gauw het over multiculturele kwesties gaat, nemen we elkaar al snel de maat. De racismepolitie staat de hele tijd paraat. 'Marokkaanse jongens zijn meer vertegenwoordigd in criminaliteitsstatistieken.' 'Ho even, wat is dat nu weer voor racisme? Alsof dat iets met hun Marokkaanse-zijn te maken heeft. Ze worden gewoon de hele tijd gediscrimineerd.' 'O, en dan zijn ze ineens wel één groep?' 'Ja, dat maken anderen van ze.' 'Natuurlijk worden ze ook gediscrimineerd. Maar ik ken een Marokkaanse opbouwwerker die zijn jongens vooral leert dat ze niet de hele tijd gediscrimineerd worden.' 'Zeker zo'n bounty.' Maar als hij hen daar nu mee helpt? En zo prutsen we voort. Het afgelopen decennium staat bekend als het decennium waarin eindelijk alles gezegd mocht worden. Maar ik heb er weinig van ge-

merkt. We moeten nog steeds spits-roeden lopen. Je doet het ontiegelijk snel fout. We gunnen elkaar bitter weinig ruimte überhaupt iets te zeggen. Laat staan een beetje losjes te denken. Net de vrouwenbeweging uit de jaren zeventig, waar de seksimpoliticie ieder potentieel interessant gesprek in de kiem smoorde. Strenge taal, onder strenge mensen. Afgewisseld met brave blijde taal, alsof je vanaf de wieg niets anders wenste dan die leuke kleurrijke multiculturele samenleving waarin iedereen vrolijk samen couscous eet. Meer smaken zijn er nauwelijks. Ruimte scheppen voor een oprecht onderzoekende houding is hard nodig. Elkaar de ruimte geven onhandige dingen te zeggen en te doen. Vergevingsgezindheid ten aanzien van die fouten. Met een duidelijke mening, maar ook met oprechte interesse in dat je het ook anders kunt zien. Met zelfspot. Dat lijkt mij de opgave voor het nieuwe decennium. Ik heb gelukkig een paar helden. Mensen die dit doen. Het spijt me dat degenen die u ook kent, voornamelijk mannen zijn. Vrouwen doen nu eenmaal nog



steeds hun goeds vaak in stilte of op kleinere schaal. Fatouh Chanaat van vrouwenorganisatie Al Amal uit Utrecht kent u dus vast niet. Maar Job Cohen kent u, en Ahmed Marcouch, en Eberhard van der Laan. Chanaat en Marcouch verdienen een bijzondere pluim, omdat zij zo dapper zijn pijnlijke onderwerpen ter discussie te stellen, op een uitnodigende, soms confronterende, maar altijd constructieve manier. Maar zouden ze wel blij kunnen zijn met zo'n pluim? Is het wel steunend? Maak ik ze het leven niet juist moeilijker? Het versterkt mogelijk de verdenking dat ze bounties zijn: kaaspoken in donkere verpakking. Ben ik door dit soort complimenten niet mede schuldig aan het feit dat Marcouch niet tot stadsdeelvoorzitter herkozen is? Zelfs complimenten kun je niet snel goed doen in de multiculturele samenleving. De grootste uitdaging is verschil te onderzoeken, te verknopen, te willen begrijpen. Om uit te dagen, maar niet op te willen heffen. De kunst is verschil uit te houden. Tegelijkertijd bevragen en verdragen. Aldus mijn hoofdstuk over de pluriforme samenleving van het *Handvest Verantwoordelijk Burgerschap*.

Evelien Tonkens is bijzonder hoogleraar actief burgerschap. REAGEREN? VK.NL/OPINIE

Vliegen
Leuk, die treinreisspecial van afgelopen weekend. Het paginagrote artikel over hoe fijn het is om in Zwitserland te trainen, geeft in de rubriek 'Doen & Laten' echter een wel erg opmerkelijke tip om in Zwitserland te komen: je kunt er vier keer per dag naartoe vliegen! Vliegen? De trein brengt je rechtstreeks in nog geen zeven uur van Amsterdam naar Boppes. **Ruben van Molles**, Alkmaar