

**PETER BENNEMEER**

# ‘Met alle kennis en kunde om de tafel nemen we betere besluiten’

tekst Krista Kroon beeld Studio38c

**Peter Bennemeer** is sinds januari 2014 algemeen directeur en daarmee voorzitter van het directiecomité van ziekenhuis Bernhoven. Daarvoor maakte hij drie jaar deel uit van de raad van bestuur van het ziekenhuis.

**Achtergrond:** Bennemeer had ervaring met het bestuursmodel, waarin de algemeen directeur als primus inter pares fungeert, uit het bedrijfsleven waar hij voor Bernhoven carrière maakte. Hij genoot zijn managementopleiding onder meer in de Verenigde Staten en bij Nyenrode.

**B**ERNHOVEN KRIMPT. EN DAAR is algemeen directeur Peter Bennemeer trots op. ‘Als ziekenhuizen moeten we af van de gedachte dat we al maar meer geld kunnen vragen. We zijn met elkaar verantwoordelijk voor de betaalbaarheid van ons fantastische, solidaire zorgstelsel. De cijfers van het ziekenhuis in Uden zijn opmerkelijk: de omzet daalde in twee jaar tijd met 12 procent, terwijl het aantal patiënten met 2 procent steeg. De sleutel: ‘zinnige zorg’. Medisch specialisten bekijken kritisch welke handelingen ze achterwege kunnen laten of kunnen overdragen aan eerstelijnszorgverleners. Dat scheelt in de kosten en is volgens Bennemeer beter voor de patiënten.

Het ziekenhuis relevant houden in de maatschappij, dat vindt hij de kern van het bestuurlijke vak. ‘Kunnen bijdragen aan die relevantie is wat mij iedere ochtend enthousiast uit bed doet springen.’ Wat is het geheim achter de geslaagde omzetvermindering in Uden? Bennemeer betrok alle belanghebbenden intensief bij de omslag: zorgverzekeraars, huisartsen, banken, cliënten- en ondernemingsraad, klankbordgroepen van patiënten. De zorgverzekeraars geven het ziekenhuis vijf jaar lang zekerheid over de – geleidelijk dalende – inkomsten. De belangrijkste succesfactor is

volgens hem de ‘bottom-up’ aanpak. ‘We hebben vanaf dag één de dokters gevraagd naar hun ideeën. De mensen op de werkvloer hebben de zinnige zorg inhoudelijk vormgegeven. Dat maakt het eigenaarschap een stuk makkelijker.’ Zonder twijfel helpt ook het unieke bestuursmodel van Bernhoven. Er is geen raad van bestuur, maar een directiecomité waarin twee medisch specialisten zitten. De andere leden zijn de directeuren van ict, financiën en hrm, en Bennemeer als eindverantwoordelijk statutair directeur. Bennemeer introduceerde dit model toen hij in 2014 bestuursvoorzitter werd. Vier jaar eerder was hij vanuit de voedingsindustrie naar het ziekenhuis overgestapt als bestuurslid. ‘Ik vond de bestuurlijke spaghetti wonderlijk: raad van bestuur, managementteam, Vereniging Medische Staf, maatschappijen. Je besprak in diverse gremia steeds hetzelfde en kwam niet tot besluitvorming.’

### **Dokter in de lead**

Dankzij het directiecomité beslissen artsen nu rechtstreeks mee over de koers van het ziekenhuis. ‘Doordat alle kennis en kunde om de tafel zit, nemen we betere besluiten. Bovendien is de uitvoering geborgd: degenen die een besluit nemen, zijn ook verantwoordelijk voor de realisatie ervan. De organisatie is veel platter geworden en we kunnen adequater acteren.’

De medisch specialisten zijn inmiddels ook aandeelhouder. Bennemeer: ‘Dat harmoniseert de belangen nog verder. Als eigenaar hebben dokters er belang bij dat het ziekenhuis als geheel het goed doet. Het kan zijn dat sommige vakgroepen moeten inleveren, maar dat dit voor het geheel een betere keuze is. Het principe “dokter in de lead” garandeert betrokkenheid.’ ■