

‘Een ziekenhuis moet je runnen als een business’

Deze zomer gaat Gerrit Littel voor de tweede keer met pensioen, nu als Raad van Bestuurslid van de Reinier Haga Groep. De zeer ervaren accountant en CFO kijkt terug op vijf mooie maar woelige jaren vol zorgkwesties en verzekeraarsperikelen. Toch zou hij het zo overdoen.

tekst FROUKJE WATTEL fotografie SANDER NAGEL

Kort na zijn pensioen als partner bij Deloitte werd Gerrit Littel gevraagd bij de Reinier Haga Groep, een fusie van het Delftse Reinier de Graaf Ziekenhuis en het Haagse Haga Ziekenhuis. ‘Inmiddels weet ik dat een ziekenhuis de moeilijkste bedrijfsvorm is die er bestaat. Er zijn veel regels die ook zo weer veranderen, de omzet is moeilijk te bepalen en er is geen enkele garantie meer van de overheid. Het is de uitdaging om zo’n heel grote onderneming te runnen als een business. Allereerst door de administratieve organisatie goed op orde te krijgen en de nieuwbouw, die alsmaar niet doorging, toch te realiseren. Dat is gelukt, en het lukte ook om het laboratorium tot een van de grootste van Nederland te maken. Maar het is soms echt een drama met die enorme politieke druk en alle schijnwerpers op je gericht.’

Verzekeraars

‘Wat is er zoal aan de hand? De minister heeft om te beginnen de zorgverzekeraars te veel macht gegeven. Ze gaan bijna op de directie zitten en hebben de ziekenhuizen stevig in de tang. Als wij bijvoorbeeld voor € 20 miljoen bij een verzekeraar declareren, dan zeggen zij volgend jaar: doe het nu maar voor € 18 miljoen. Doe je een bepaalde operatie niet vaak genoeg, dan betalen ze helemaal niet meer; reden waarom veel ziekenhuizen fuseren. Zij willen bepalen naar welk ziekenhuis iemand gaat. De zorgverzekeraars willen toegang tot al onze data en weten wat we doen, en waarom. Ze meten kwaliteit, zeggen ze. Maar het gaat nagenoeg alleen over geld. Een verzekeraar moet volgens mij gewoon een instelling zijn waaraan je premie betaalt en die uitbetaalt bij mogelijke schade.’

Onder druk

‘De ziekenhuisomzetten – die tot voor kort jaarlijks gemiddeld 6% groeiden – staan onder druk. Budgetten worden gekort en het eigen risico van de patiënten gaat omhoog, waardoor het aantal ziekenhuisbezoeken afneemt. Daar komt bij dat de minister ons werk deels wil overhevelen naar de goedkopere huisarts. Doordat de business aan alle kanten onder druk staat, worden de banken nerveus. Verhalen over declaratiefraude doen ons natuurlijk ook geen goed. Het probleem is dat het declaratiesysteem steeds verandert. Tot voor kort had je circa 30.000 te declareren aandoeningen; dat is

teruggebracht tot ongeveer 4.000. Voor circa 26.000 aandoeningen is er dus geen exacte declaratiecode meer. Buitengewoon verwarrend en foutgevoelig. Want hoe declareer je dan correct? Het lijkt fraude, maar is dat zo?’

Extreme medezeggenschap

‘Ook intern is het ingewikkeld. Economische werkelijkheden dringen in de zorg niet altijd door. Hier heerst extreme medezeggenschap. Bij Deloitte was iedereen druk bezig met de cliënten en lieten ze besturen aan het bestuur over. Hier niet. Als wij bijvoorbeeld het Lange Land Ziekenhuis in Zoetermeer willen overnemen, bemoeien natuurlijk de Raden van Bestuur en Toezicht en de ondernemingsraden zich daarmee. Maar er willen nog ruim twintig gremia meebesturen: patiëntenraden, medische staven, verzekeraars, banken, de gemeente, de Nederlandse Zorgautoriteit. Polderen in optima forma, één stap vooruit, anderhalve stap achteruit!’

Toezicht

‘En dan heb je het gedoe rond salarissen. De wet normering top-inkomen stelt grenzen aan de salarissen van zorgbestuurders, waardoor je moeilijker goede bestuurders vindt. Bovendien hapert het toezicht op de Raden van Toezicht. Dat is nog coöptatie: een *old boys network*, zonder Autoriteit Financiële Markten of De Nederlandsche Bank als waakhond, vaak willekeurig en niet-effectief samengesteld. Er zouden eens oud-verzekeraars in moeten, of oud-inspecteurs van de volksgezondheid.’

Weer doen

‘Ondanks al deze perikelen vind ik het ziekenhuis een boeiend bedrijf, met veel erg leuke collega’s. Ik zou het zo weer doen, want ik vind nog steeds dat het niet altijd over geld moet gaan, maar vooral over zorg. Deze zomer is onze nieuwbouw klaar en laat ik een zeer rendabel bedrijf achter. Dan ga ik weer met pensioen, voor zolang het duurt...’ ●

‘Economische werkelijkheden dringen in de zorg niet altijd door’



CV Gerrit Littel (65)

- Accountant bij Deloitte tot 1995
- CFO Deloitte 1995-2005
- Leiding Deloitte Corporate Finance 2005-2009
- 2010: Raad van Bestuur Reinier Haga Ziekenhuis

Gerrit Littel is klant bij Van Lanschot: ‘Ik ben tevreden over de kleine organisatie en de toegankelijkheid van een eigen beleggingsspecialist waarmee je wekelijks contact hebt.’

V.l.n.r.: Paul Arts en Laurent Estourgie van Van Lanschot en Marten Hemminga van stichting Het Zeeuwse Landschap.



‘Wij gaan verantwoord om met geld uit de maatschappij’

Op zoek naar de balans tussen ecologie en economie

Stichting Het Zeeuwse Landschap beheert een aantal prachtige natuurgebieden in de provincie Zeeland. Dat lukt mede dankzij sober vermogensbeheer, zegt directeur Marten Hemminga. Specialisten van Van Lanschot Verenigingen & Stichtingen ondersteunen hierin de natuur-beschermers met raad en daad.

tekst LEO ALEXANDER SCHLANGEN fotografie SANDER NAGEL

Aan de muren prijken zeventiende-eeuwse tegeltjes, op de tafel ligt een tapijtje en de deuren van de bedstede staan open. In Hoeve van der Meulen is de tijd stil blijven staan. Stichting Het Zeeuwse Landschap kocht de monumentale boerderij een paar jaar geleden en liet hem vakkundig opknappen. Heel soms spreekt Marten Hemminga, de directeur van de stichting, hier af voor een vergadering. Een kist met koffie en thee neemt hij dan zelf mee. Hij is zichtbaar trots op de aanwinst en noemt het een ‘prachtig landschappelijk ensemble’. ‘De dertig hectare grond is grotendeels nog ingericht zoals er oorspronkelijk op werd geboerd, met kleine akkertjes, een boomgaard met oude fruitrassen en begroeide randen voor vogels. Als je uit het raam kijkt, zie je een middeleeuwse vliedberg in het landschap en even verderop staat de oude kerktoeren van ‘s-Heer Abtskerke. Dit is een stukje Zeeland met grote cultuur-historische waarde.’ Om de boerderij met zijn museale woning te kunnen onderhouden, werden onder andere twee comfortabele vakantie-appartementen in de aanpalende schuur gebouwd.

Intrinsieke waarde

De boerenhoeve is een van de vele pareltjes van Het Zeeuwse Landschap. De stichting met zo’n 45 medewerkers heeft pakweg 9.600 hectare aan natuurgebied in beheer, van het laatste authentieke Zeeuwse polderlandschap Yerseke Moer tot aan het 36 vierkante kilometer grote oerlandschap Het Verdrongen Land van Saeftinghe. Ruim 95% van al die terreinen is toegankelijk voor publiek. ‘Wij richten ons op de intrinsieke waarde van de natuur’, legt Hemminga uit. ‘We doen dat echter nadrukkelijk ook voor mensen die van de natuur willen genieten. In onze statuten is een duidelijke maatschappelijke taak verankerd.’ De financiële huishouding van Het Zeeuwse Landschap blijft volgens Hemminga ondanks de afgelopen crisisjaren behoorlijk stabiel. ‘Wij hanteren een sober regime. We gaan heel voorzichtig om met de beschikbare middelen die wij onder meer ontvangen van overheden, onze 11.000 donateurs en tientallen sponsors en giften van partijen als de Nationale Postcode Loterij. We zijn ons er terdege van bewust dat we daarmee heel verantwoord moeten omspringen. Ik wil nooit aangesproken kunnen worden op het feit dat we slordig met geld uit de maatschappij omgaan.’

Maatschappelijk rendement

Belangrijke pijlers onder het gezonde financiële beleid van de stichting zijn ‘zorgvuldig vermogensbeheer’ en het ‘spreiden van het vermogen’. Onlangs besloot Het Zeeuwse Landschap om te gaan bankieren bij Van Lanschot. ‘De reputatie van de bank is goed. Dat heeft een belangrijke rol gespeeld’, verklaart Hemminga de stap. ‘Bovendien willen wij ons vermogen op een verantwoorde en groene manier beleggen.’ Het mes snijdt aan twee kanten. Ook Van Lanschot hecht zeer veel waarde aan de *footprint* van de bank. ‘Vanuit die optiek willen wij graag samenwerken met organisaties die zowel financieel als maatschappelijk rendement zoeken’, legt Laurent Estourgie uit. Hij maakt deel uit van de afdeling Verenigingen & Stichtingen, een overkoepelend team van specialisten binnen Van Lanschot. ‘Dankzij de samenwerking met andere Van Lanschot-vestigingen kunnen wij relevante kennis en specifieke informatie voor bestuurders van stichtingen en verenigingen bundelen. Op die manier is het mogelijk op een defensieve manier met financiële middelen om te gaan en ervoor te zorgen dat de beleggingen voldoen aan de gestelde duurzaamheidscriteria. Door het organiseren van seminars voor bestuurders kunnen zij bovendien relevante informatie met elkaar uitwisselen.’

Duurzame oplossingen

Hemminga ziet de toekomst van zijn stichting optimistisch tegemoet. ‘We verschuiven de komende jaren wel de bakens’, vertelt hij. ‘We richten ons behalve op de echte natuurgebieden ook steeds meer op het landelijke gebied daarbuiten. Daar valt veel winst te behalen voor mens én natuur. Zo stonden we aan de wieg van Waterdunen, een grootschalig, innovatief natuur- en recreatieproject in de Ouden Jong Breskenspolder dat inmiddels onder regie van de provincie wordt uitgevoerd. Natuur, toerisme en kustversterking gaan er hand in hand. Wij nemen straks het natuurbeheer voor onze rekening. En samen met boeren op Schouwen-Duiveland proberen we een agrarisch natuurlandschap in te richten. We wonen weliswaar in een druk landje, maar we hoeven niet in een ecologische woestijn te leven.’ ●



www.hetzeeuwselandschap.nl
www.vanlanschot.nl/goes