

Opinie artikel verschenen in Het Financieele Dagblad, dinsdag 13 augustus. Link naar het artikel: <https://fd.nl/opinie/1525612/de-huisartsenpraktijk-van-de-toekomst-is-in-handen-van-stewards>.

## De huisartsenpraktijk van de toekomst is in handen van stewards

Gijsbert Koren

**De ondergang van huisartsenketen Co-Med maakt één ding duidelijk: er is grote behoefte aan andere organisatievormen in de zorg, schrijft Gijsbert Koren.**



Illustratie: Hein de Kort voor Het Financieele Dagblad.

Recent viel op dramatische wijze het doek voor huisartsenketen Co-Med. 50.000 patiënten kwamen zonder huisartsenzorg te zitten. Hoe kon het zo mis gaan? De huisartsenzorg was toch een markt met een ‘gegarandeerd’ verdienmodel? Bij Co-Med liep het anders.

In een context waarin de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) door vastgestelde tarieven de productiviteit van huisartsen steeds verder opvoert, zagen ondernemers een gouden kans om praktijken over te nemen en een efficiënte en bedrijfsmatig gestuurde keten op te bouwen. Huisartsen verbonden zich veelal als zzp'er aan de keten. Verzekeraars concludeerden dat de kwaliteit van zorg bij Co-Med niet gegarandeerd was door een te lage bezetting. De Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) oordeelde dat de bereikbaarheid van de keten ondermaats was en spoedzorg niet goed geregeld.

### **Toenemende zorgvraag**

Met de ondergang van Co-Med lijkt ook het idee van een huisartsenketen afgeschreven, maar dat is onterecht. Het wegnemen van administratie en overhead bij zorgverleners, die daarmee meer tijd krijgen voor het verlenen van goede zorg, is namelijk wel een goed idee. De komende jaren zal de zorgvraag alleen maar toenemen en de roep om efficiëntie luider worden. Een ketenorganisatie met een centraal servicecentrum kan een oplossing bieden.

### ***‘Investeeders krijgen binnen een steward-owned-bedrijf géén zeggenschap’***

Om te voorkomen dat opportunistische ondernemers en investeeders zo’n keten als melkkoe zien en winstmaximalisatie boven goede zorg stellen, moet de moderne huisartsenpraktijk een andere bedrijfsstructuur krijgen, bijvoorbeeld steward-owned.

### **DNA**

Steward-ownership is een vorm van organiseren waarbij aandeelhouderschap dienend is aan een onderneming. Zeggenschap en economisch eigendom worden bij steward-owned-bedrijven van elkaar gescheiden. Zeggenschap komt in handen van zogenaamde stewards, die bij de onderneming betrokken zijn en in het belang van de onderneming besluiten nemen. Zij laten zich leiden door de waarden van goede huisartsenzorg: continuïteit van zorg, aandacht voor de patiënt, etc. De stewards zijn daarmee bepalend voor het DNA van de onderneming. Ondernemerschap en investeren kunnen beloond worden, tot een vooraf bepaald maximum. Genoeg is genoeg.

Investeeders krijgen binnen een steward-owned-bedrijf géén zeggenschap. Daarmee trekt een huisartsenorganisatie een ander soort investeerder aan: een investeerder die gericht is op maatschappelijke impact en continuïteit en niet op winstmaximalisatie. Zo kan de praktijk zorgen dat de missie centraal blijft.

### **BuurtzorgT**

Een mooi voorbeeld van een steward-owned-zorgbedrijf is BuurtzorgT, een psychiatrische zorgverlener die de laatste jaren hard groeide, zonder in te boeten op financiële gezondheid en kwaliteit. BuurtzorgT werkt met lokale autonome teams die de zorg verlenen en een centrale, ontzorgende organisatie.

Naast BuurtzorgT passen meer dan 100 andere Nederlandse ondernemingen het steward-ownership-model toe. Van cateraar Albron tot cv-ketel- en warmtepompfabrikant Remeha.

Ook in het buitenland bestaan succesvolle voorbeelden, zoals lenzenmaker Zeiss en bierbrouwer Carlsberg. Uit studies blijkt dat het vaak stabiele ondernemingen zijn, met goede overlevingskansen, die beter omgaan met hun stakeholders en meer in innovatie investeren. Ze richten zich niet op het optimaliseren van aandeelhouderswaarde, maar kiezen een langetermijnfocus. Precies wat de zorg nodig heeft.

Gijsbert Koren is directeur van de stichting We Are Stewards.

Opinie artikel verschenen in Het Financieele Dagblad, dinsdag 13 augustus. Link naar het artikel: <https://fd.nl/opinie/1525612/de-huisartsenpraktijk-van-de-toekomst-is-in-handen-van-stewards>.