



Drogredenen voor fusies

Er wordt te veel gefuseerd, in bedrijfsleven en publieke diensten. Minister Plasterk signaleerde dat in het onderwijs. Ik voorspel dat we ook in de gezondheidszorg fusies zullen zien waar we later spijt van krijgen. Fusies worden meestal verkocht als middel om voldoende schaal te bereiken. Inderdaad kan een zekere schaal voordelen bieden. Een klas moet voldoende leerlingen hebben om de leraar te kunnen bekostigen. Er moeten voldoende klassen zijn om bibliotheek, speelplaats of gymnastieklokaal te benutten. In de gezondheidszorg moeten er voldoende patiënten zijn om gebruik te kunnen maken van specialisten en van faciliteiten zoals een 24-uursnoodopvang, een intensivere-unit, een scan-apparaat of een technische dienst. Sommige operaties mogen alleen verricht worden als ze voldoende vaak worden uitgevoerd. Die voordelen hebben echter een grens. Meer dan dertig leerlingen in een klas is niet goed voor het onderwijs. Als een operatie vaker uitgevoerd, of een faciliteit vaker gebruikt moet worden, dienen er voorbij een bepaald punt meer chirurgen of apparaten te komen, en dan neemt de efficiëntie niet verder toe. De benodigde omvang is dus niet erg groot. Om de voordelen te benutten is het bovendien niet altijd nodig om gebruikers op één plaats en in één organisatie te bundelen. Een cardioloog in een ziekenhuis dat niet mag dotteren kan de behandeling uitbesteden aan een ander ziekenhuis waar het wel kan. Maar dat is geen reden om de twee ziekenhuizen te fuseren. Men kan specialisten of faciliteiten aan elkaar ter beschikking stellen. Men kan met een scan-apparaat op een vrachtwagen langs behandelcentra rijden. Specialist, in onderwijs en zorg, kunnen vanuit hun eigen zelfstandige organisatie, zoals in de zorg de zelfstandige behandelcentra, diensten leveren aan verschillende scholen respectievelijk zorginstellingen. Soms is het argument voor integratie de bundeling van inkoop, met kortingen op volume, maar dat kan men ook behalen in een inkoopcombinatie. Soms is het argument dat men centraal beter of efficiënter methoden of formules van diensten ontwikkelen kan. Maar dat kan ook via daarin gespecialiseerde leveranciers of in een franchiseformule. Soms is het argument risicospreiding. Een tekort in een activiteit met gedaalde belangstelling kan aangevuld worden met inkomsten uit andere activiteiten. Deze aanvulling is niet per definitie goed. Het kan de urgentie wegnemen om te onderzoeken wat de oorzaak is van de gedaalde belangstelling. En als er goede redenen zijn om onrendabele instellingen in stand te houden, vanwege het publieke belang

van toegankelijkheid en rechtvaardigheid, dan is het de vraag of dat belang ter harte genomen wordt door een overkoepelend bestuur dat ook allerlei andere belangen heeft. Nog een argument dat wordt gehanteerd is dat bij een kleiner aantal instellingen de kosten van overleg lager zijn. De vraag is of dergelijk overleg altijd nodig en nuttig is, en niet ook gebruikt kan worden om de concurrentie te beperken. Bovendien kan men bij een groter aantal instellingen een beperkt aantal vertegenwoordigers laten kiezen voor het overleg. Dat verzekert ook beter de positie van de uitvoerders in het overleg. En dan de nadelen van integratie. Een daarvan is dat die de zelfstandigheid vermindert die goed is voor motivatie en voor ruimte voor initiatief en innovatie. Als onderdeel van een groter geheel zal men voor overleving leunen op de steun daarvan. Een groter aantal kleinere instellingen geeft meer diversiteit en daardoor keuzemogelijkheden voor gebruikers. Diversiteit geeft ook meer verschillende ideeën uit verschillende ervaringen, wat goed is voor innovatie. Een ander nadeel van schaalvergroting volgt uit de explosieve toename van het aantal contacten en het overleg als het aantal betrokkenen toeneemt. Het aantal mogelijke onderlinge contacten neemt toe met het kwadraat van het aantal deelnemers, $n(n-1)/2$ om precies te zijn. Om te voorkomen dat het overleg al het werk wegdrukt moet men de contacten en communicatie verminderen. De klassieke oplossing daarvoor is de hiërarchie: de contacten lopen via een of meer lagen in de organisatie tussen werkvloer en bestuur. Hiërarchie leidt echter tot vervorming van informatie en een divergentie van denken en cultuur. Omdat het bestuur de baas is, wint hun kijk op de wereld en de organisatie, en de werkvloer vindt daarin zijn werk niet meer terug. Richtingen worden niet bepaald door degenen die in contact staan met de gebruikers maar door bestuurders die vooral met elkaar praten. De ervaring leert dat fusies en overnames vaak plaatsvinden op grond van perverse motieven: naast vergroting van macht, salaris en bonus speelt de expressieve kracht van het grote gebaar van een fusie of overname waarmee men naam maakt als krachtige bestuurder, wat goed is voor de volgende stap in de carrière, de drang om over te nemen voordat je overgenomen wordt, en de gedachte dat dit nu eenmaal het spel is waaraan men geacht wordt deel te nemen. Iedereen doet het, dus het zal wel goed zijn. Kortom, voorbij een niet al te grote schaal zijn de meeste redenen voor fusies drogredenen. Laten ministeries en toezichthouders in onderwijs en zorg er rekening mee houden.