

Transformatie in een turbulente tijd

In de langdurige zorg staan zorgorganisaties voor grote transformaties. De praktische inzichten in dit artikel kunnen instellingen helpen bij het komen tot strategievorming- en executie van deze grote veranderingen.

[Lees het artikel](#)



GOVERNANCE

24 JAN 2024

931 KEER GELEZEN

PREMIUM

[Opslaan](#) [Reacties](#) 0 [Delen](#)

‘Een bestuurswisseling is geen incident maar een proces’

Corine Lutz

Een bestuurswisseling zou voor een raad van toezicht niet als verrassing moeten komen. “Zorg dat je als raad van toezicht voorbereid bent wanneer een wisseling zich aankondigt”, zegt organisatieadviseur Hemmo Huijsmans. Daarbij is een bestuurswisseling volgens hem geen incident maar een proces. “De keuze van een nieuwe bestuurder heeft veel impact op een ziekenhuis. Dat vraagt om voldoende tijd.”



Hemmo Huijsmans, organisatieadviseur bij DamhuisElshoutVerschure organisatieadviseurs (DEV)

Huijsmans bracht samen met Hanneke Beijer en Guus de Vries de bestuurswisselingen van 2010 tot en met 2022 in beeld. Zij verzamelden alle bestuurswisselingen en een aantal daarmee

[Nieuwsbrief](#)

[Abonneren](#)

goed te kijken naar wat het ziekenhuis de komende periode nodig heeft. Klopt bijvoorbeeld de portefeuillevverdeling nog en houdt de organisatie vast aan het aantal bestuurders. Die reflectie is noodzakelijk.”

Een bestuurswisseling zou voor een raad van toezicht niet plotseling moeten komen. “Als raad van toezicht wil je continu weten of de bestuursleden nog goed op hun plek zitten. En of de samenstelling van het bestuur nog past bij de bestuurlijke opgave. Een goede vertrouwensband tussen de raad van bestuur en raad van toezicht voorkomt daarbij verrassingen.”

Breed oriënteren

Het aanstellen van een nieuwe bestuurder is een proces waar je volgens Huijsmans als organisatie de tijd voor moet nemen. Om tot het juiste profiel en de juiste match te komen is overleg nodig met het managementteam, de ondernemings- en cliëntenraad en de medische staf, denkt Huijsmans. “Deze oriëntatie geeft duidelijkheid over het gewenste profiel van een nieuwe bestuurder en het bestuursmodel. En zorgt daarbij voor begrip en draagvlak vanuit de organisatie. Dat voorkomt problemen bij het aantreden.”

Huijsmans heeft gezien dat de keuze voor een nieuwe bestuurder er door de raad van toezicht ‘doorheen kan worden wordt gedrukt’. “Als inkomend bestuurder sta je dan bij de start al met 1-0 achter. De gesprekken met de verschillende partijen dragen bij aan een breed gedragen beslissing over de nieuwe bestuurder en zijn of haar rol binnen de organisatie. Het zorgt voor een goede ‘landing’, en dat is heel belangrijk.”

Kort in dezelfde samenstelling

Uit het onderzoek blijkt dat het aantal bestuurswisselingen de afgelopen jaren is toegenomen. Gevolg is dat een bestuursteam kortere tijd in dezelfde samenstelling bestuurt. Tot 2020 bleef een bestuursteam van een ziekenhuis gemiddeld 2,9 jaar in ongewijzigde vorm zitten. Dat is nu afgenomen tot 2,7 jaar. Huijsmans meent dat dit mede te maken heeft met de toegenomen omvang van bestuursteams; meer bestuurders betekent meer wisselingen.

Uit [reacties op de Zorgvisie-poll](#) bleek dat 33 van de 35 respondenten van mening waren dat ziekenhuisbestuurders langer in hun functie moeten blijven om verschil te maken. Huijsmans is het daar niet direct mee eens. “Te lang zitten is niet goed, te kort ook niet. Het hangt af van de situatie. Met name vanuit medisch specialisten wordt nog wel eens wantrouwend gekeken naar bestuurders die in en uit vliegen. Maar het gaat er niet om een bestuurder zo lang mogelijk aan boord te houden. Soms is het goed dat een bestuurder na twee of drie jaar weer vertrekt.”

In het onderzoek zien we ook bestuurders die anderhalf jaar of korter op hun plek zitten. “Dat kan een teken zijn dat er een verkeerde match is gemaakt. Het blijft een zorgvuldig proces met als doel de juiste combinatie vinden tussen de bestuurlijke opgave en een passende bestuurder.”

Grotere uitdagingen

Verder blijkt dat de omvang van de raden van bestuur de afgelopen dertien jaar is toegenomen. Bij topklinische ziekenhuizen met 32 procent, bij algemene ziekenhuizen met 21 procent en bij academische ziekenhuizen met 7 procent.

De onderzoekers deden geen onderzoek naar de oorzaak maar hebben wel een aantal mogelijke verklaringen voor de steeds grotere omvang van raden van bestuur. “We hebben een periode gehad dat ziekenhuizen groter werden door fusies. Dat gaat samen met een grotere raad van bestuur.”

Tien tot twintig jaar geleden draaide het bij bestuurders vooral om de productie, efficiënt werken en kwaliteit. “De laatste jaren vragen de ontwikkelingen in de zorg steeds meer om breder naar de omgeving te kijken. Denk aan toegenomen omgevingseisen op verschillende gebieden. Maar zeker ook de ontwikkeling die met het Integraal Zorgakkoord (IZA) moet worden ingezet. Dan gaat het ~~hivoorbeeld om samenwerking met andere ziekenhuizen, om de verplaatsing, concentratie en~~

Er moet veel worden samengewerkt met de hele keten en allerlei stakeholders. “Denk aan overleg met de huisartsen, de vvt en de ggz. Maar ook aan verzekeraars, banken, gemeenten en opleidingsinstituten. Bestuurders moeten intensiever schakelen op meerdere vlakken. En daarbij zijn ziekenhuizen van nu ingewikkelde organisaties om te besturen, denkt Huijsmans. “Er spelen veel belangen. Dat stelt eisen aan de samenstelling van een raad van bestuur.”

Kies bewust voor interim-bestuurder

Het onderzoek laat ook een stevige toename zien van het aantal interim bestuurders dat wordt ingezet. Reden om daar ook kritisch naar te kijken. Huijsmans heeft de indruk dat een interim bestuurder nog wel eens ‘even ingevlogen wordt’ om een gat te overbruggen. Zonder daar een concreet plan bij te hebben.

“Een raad van toezicht zou de keuze voor interim bestuurder net zo bewust moeten maken als de keuze voor een nieuwe bestuurder. Ook een tijdelijke bestuurder brengt iets te weeg in een organisatie en heeft betekenis voor de bestuurlijke continuïteit of vernieuwing. Er kunnen in korte tijd dingen kapot worden gemaakt, er kan ook juist een mooie beweging in gang worden gezet. Ook de keuze voor een interim bestuurder, of juist de keuze om geen interim bestuurder in te zetten, is een belangrijke beslissing voor de organisatie.”

[Reageer op dit artikel](#) [Deel dit artikel](#)

Corine Lutz

PREMIUM

di 09 mei 2023 | Nieuws

‘Banken worden onzeker van hoge cao-kosten’

PREMIUM

di 24 okt 2023 | Achtergrond

Toename verkeerde bedden in ziekenhuizen knellend probleem

Nieuwsbrief

Abonneren