

## Co-bestuur in het ziekenhuis

*De noodzaak om als ziekenhuis en MSB/VMS samen op te trekken staat niet ter discussie. Ziekenhuizen staan voor grote uitdagingen, die gezamenlijkheid vragen. Co-bestuur lijkt hét gevleugelde begrip, maar wat is dat en hoe kan het eruit zien? Een vraag die naar ons idee in gezamenlijkheid beantwoord moet worden. Met een passend en door betrokkenen begrepen en geaccepteerd model als resultaat.*

Een aantal wetenschappelijke onderzoeken<sup>1</sup> concludeert dat de aanwezigheid van medici in het bestuur positief gecorreleerd is met resultaten van het ziekenhuis en de kwaliteit van zorg. Bemoedigend in dat kader zijn de bevindingen in de NZA monitor 2018 waarin is terug te vinden dat ruim 80% van de MSB's vindt dat de invloed van specialisten in de organisatie van het ziekenhuis is toegenomen. En op de vraag in welke ziekenhuizen er sprake is van co-bestuur antwoordde in een FMS-bijeenkomst van MSB-bestuurders en directeuren enige tijd geleden zo'n 70-80% van de aanwezigen instemmend.

### Verschillende vormen van gezamenlijkheid

Een interessant beeld dat ook veel vragen oproept: waar hebben we het precies over? Hoe krijgt die bestuurlijke betrokkenheid van medici vorm? Wat verstaan we onder co-bestuur? Welke invloed heeft de raad van bestuur (RvB) dan op het MSB? En in welke structuur gieten we dat?

Als het gaat om de relatie tussen RvB en MSB's (en VMS voor zover deze een paraplu-functie vervullen voor MSB en VMSSD<sup>2</sup>) zien we in de praktijk modellen die breed variëren in de mate van betrokkenheid en gezamenlijkheid. Er zijn modellen waarin medici formele bevoegdheden krijgen en als statutair bestuurder of als titulair bestuurder/directeur worden benoemd. Deze modellen geven één of meerdere medici een stevige stem in de besturing van het ziekenhuis. Ze dragen echter minder bij aan geïntegreerde besturing van ziekenhuis en MSB omdat er geen bestuurlijke connectie is met het MSB. Althans, als we ervan uitgaan dat co-bestuurders, in het licht van 'good governance' niet tegelijkertijd bestuurder zijn van het MSB.

Er zijn ook modellen die uitgaan van een adviesrol van MSB, VMS en/of VMSSD. Deze 'adviesrechten' zijn bijvoorbeeld geregeld in de AMS en de samenwerkingsovereenkomst tussen ziekenhuis en MSB. Deze adviesrelatie is echter vrijblijvend en eenzijdig. De RvB van het ziekenhuis kan afwijken en op grond van de eigen statutaire bevoegdheid beslissen. En adviesrechten voor de RvB richting MSB zijn vrijwel nergens geregeld.

### Hoe wij co-bestuur definiëren

Tussen deze varianten is het co-bestuur te situeren. Het gaat een stap verder dan de vrijblijvende adviesrol, maar er is geen sprake van formele, statutaire bestuurdersposities. Het idee van co-bestuur sluit aan bij het begrip 'co-creatie' dat oorspronkelijk afkomstig is uit het private domein en later in de publieke bestuurskunde werd gebruikt om stakeholders actief bij de beleidsvorming van de overheid te betrekken.

---

<sup>1</sup> Clay-Williams R, Ludlow K, Testa L, et al. Medical Leadership, a systematic narrative review: do hospitals and healthcare organizations perform better when led by doctors? BMJ Open 2017; 7:e014474.

<sup>2</sup> Bestuurskracht van het MSB. Huijsmans, Paquay en Spijkers, damhuiselshoutverschure 2018.

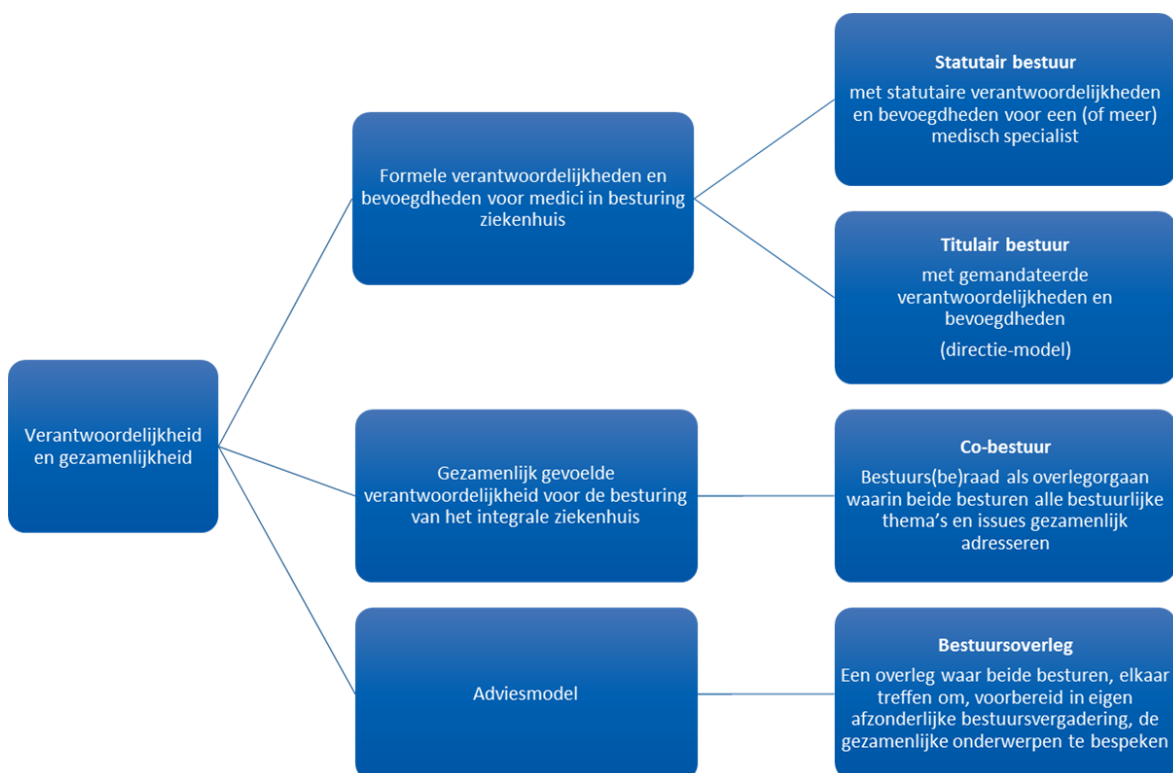
Met dat referentiekader is co-bestuur in het ziekenhuis te definiëren als:

Een vorm van samenwerking tussen medisch specialisten en raad van bestuur waarbij zij gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor de besturing van het integrale ziekenhuis. Onder 'besturing' verstaan wij daarbij; 'de gerichte beïnvloeding van het systeem\*'.  
Onverlet de wettelijke en statutaire posities en verantwoordelijkheden heeft ieder hierin een specifieke rol en toegevoegde waarde, waarmee een interdisciplinaire aansturing wordt gerealiseerd die bijdraagt aan kwalitatief goede besluiten met een breed draagvlak. Het uiteindelijke doel is de statutaire/maatschappelijke doelstelling van ziekenhuis en MSB te realiseren.

\* Volgens de definitie van De Leeuw, 1994. Onder 'het systeem' verstaan wij in dit verband ook de in het ziekenhuis werkzame medisch specialisten.

De vorm waarin het co-bestuur kan worden gegoten is een *overlegorgaan* (bestuursraad of bestuursberaad) waarin partijen gezamenlijk (alle) bestuurlijke thema's delen, bespreken en tot gezamenlijke meningsvorming en besluitvorming komen. De formele besluiten zijn echter voorbehouden aan de respectievelijke statutaire besturen: de RvB voor wat betreft ziekenhuisbesluiten en het MSB-bestuur voor MSB-besluiten.

Het co-bestuur is daarmee een hybride model tussen adviseren en daadwerkelijk meebeslissen in. Onderstaand schema geeft de verschillende varianten schematisch weer.



Vanwege de hybriditeit van het co-bestuursmodel vraagt de positie en rol van de raad van toezicht (RvT) bijzondere aandacht. Vanuit het principe dat de RvT toezicht houdt op de besturing (en niet alleen het Bestuur), en het gegeven dat de formele relatie is belegd in de lijn

RvB-RvT, moeten de rollen, relaties en verhoudingen tussen RvB, co-bestuur en RvT goed besproken en afgesproken worden.

### Co-bestuur is maatwerk

Wij hebben geen vooringenomen standpunt over welk van deze modellen het beste is. Een model moet passen bij de specifieke bestuurlijke context van het ziekenhuis en bij de ambities en uitdagingen waar het ziekenhuis en MSB voor staan. De bestuurlijke opgave bepaalt in hoge mate de gewenste gezamenlijkheid en de keuze voor het model: 'Structure follows strategy'.

Dit vraagt dat RvB en MSB/VMS-bestuur gezamenlijk een zorgvuldige redenering opbouwen waarin zij opvattingen, wensen en ambities logisch vertalen naar een beoogde werkwijze en daarvoor helpend model. Een helder model met duidelijke en geaccepteerde posities en rollen vormt de basis onder een effectief samenspel. In dat samenspel zijn daarnaast nog een aantal kritieke succesfactoren die maken of het model in de praktijk succesvol is of niet:

- **Voorspelbaarheid en zorgvuldigheid in processen en procedures**, met als gouden regel 'do not surprise'.
- De **kwaliteit van de informatie-uitwisseling** 'zitten we in dezelfde film?'
- Een **vitale spanning** in het omgaan met het gezamenlijke, overkoepelend belang en de afzonderlijke deelbelangen.
- **Het eigen huis op orde**: is de organisatie in termen van informatievoorziening, besluitvorming en mandatering goed op orde?

### Bouwstenen voor effectief professioneel samenspel



Co-bestuur is maatwerk. Er zijn meer wegen die naar Rome leiden, maar de weg die in gezamenlijkheid wordt gekozen en geplaveid, wandelt het prettigst.

Meer weten over co-bestuur? Neem contact op met Hemmo Huijsmans: [huijsmans@devoa.nl](mailto:huijsmans@devoa.nl)