



Hanneke Beijer

Liaisons dangereuses

De relaties tussen Raad van Toezicht, Raad van Bestuur en Medisch Stafbestuur

Een belangrijk aspect van het besturen van een ziekenhuis is het opbouwen van een goede samenwerkingsrelatie met de medische staf c.q. het stafbestuur. Menig ziekenhuisbestuurder is in de problemen geraakt doordat een stafbestuur zijn vertrouwen opzegde in de Raad van Bestuur. Op het moment dat een bestuurscrisis dreigt komt de Raad van Toezicht in beeld. Wat kan een Raad van Toezicht in een algemeen ziekenhuis doen bij een dergelijke vertrouwenskwesitie? In dit artikel geven wij, aan de hand van casussen uit de praktijk, de geleerde lessen weer¹.

Vertrouwensvraagstukken tussen Raad van Bestuur en stafbestuur betreffen complexe vraagstukken waarin context, historie, persoonlijke verhoudingen en organisatiepolitiek een rol spelen. Als een bestuurscrisis dreigt, zijn kwalificaties als 'goed' of 'fout' gedrag van (staf)bestuurders te simplistisch en dat geldt ook voor de handelswijze van de Raad van Toezicht. Het is echter van groot belang dat Raden van Toezicht de mogelijke consequenties van hun aanpak (leren) doorzien, bij voorkeur vooraf. Omdat een gemiddeld lid van een Raad van Toezicht van een ziekenhuis gedurende zijn of haar zittingstermijn hooguit één crisis op dit vlak meemaakt, wordt er wél leergeld betaald maar is er (gelukkig) geen gelegenheid dit in een volgende situatie te gebruiken. Uit de hierna volgende volgende casussen, die 'van kwaad tot erger' worden, zijn zeven praktijklessen geformuleerd.

Casus

Een delegatie van de Raad van Toezicht heeft een sollicitatiegesprek met een kandidaat voor de nieuwe Raad van Bestuur. Toevallig heeft een van de leden gehoord dat deze man in zijn vorige ziekenhuis na een conflict met het stafbestuur door de Raad van Toezicht verzocht is te vertrekken. Dit wordt aangekaart in het sollicitatiegesprek. De kandidaat licht uitgebreid toe hoe het tot een conflict gekomen is en waarom hij daarom op een gegeven moment heeft besloten op te stappen.

Praktijkles één

Voorkomen is beter dan genezen

Er bestaat, juridisch gezien, geen formele relatie tussen de Raad van Toezicht en het stafbestuur. In een ziekenhuis is een goede samenwerkingsrelatie tussen de Raad van Bestuur en het stafbestuur echter van cruciaal belang voor het functioneren van het ziekenhuis. De Raad van Toezicht dient toezicht te houden op (ontwikkelingen in) deze relatie.

Het dus van belang om tijdens de wervings- en selectieprocedure van een nieuw lid van de Raad van Bestuur al aandacht te besteden aan de wijze waarop de potentiële nieuwe bestuurder denkt over de medische staf. Toets de kandidaat op zijn/haar visie en competenties betreffende het besturen van een (medisch) professionele organisatie. Het is aan te bevelen, na goedkeuring door de kandidaat, daartoe in een bepaalde fase van de selectieprocedure, referenties in te winnen².

bij negatief advies van het stafbestuur een kandidaat niet aannemen

Geef vervolgens het stafbestuur een 'gepaste' plaats in de selectieprocedure. Betrek hen intensief bij het opstellen van het profiel voor de nieuwe bestuurder. Hun rol is adviserend, vanuit hun specifieke positie in het ziekenhuis. We zien nog wel eens dat de rol van het stafbestuur onzorgvuldig wordt benut door ze soms letterlijk naast de Raad van Toezicht in de sollicitatiegesprekken te zetten. Ook zien we wel dat zij zich alleen nog maar mogen uitspreken over één kandidaat en dat te weinig rekening gehouden wordt met hun specifieke positie en expertise in het ziekenhuis.

'Bij twijfel niet inhalen', is ons advies: een negatief advies van het stafbestuur is een goede reden de kandidaat niet aan te nemen. Het risico dat het stafbestuur bij wel aannemen vervolgens zijn gelijk gaat bewijzen is niet denkbeeldig.

Casus

Een van de leden van de Raad van Toezicht komt een stafbestuurslid van het ziekenhuis tegen op een receptie. Ze raken aan de praat en een passant vertelt dit stafbestuurslid dat de relatie tussen de Raad van Bestuur en het stafbestuur de laatste tijd onder druk staat. Het Raad van Toezichtlid vraagt door: hoe uit dat zich, wat doet de Raad van Bestuur en wat het stafbestuur, wat wordt er gedaan om grotere spanningen te voorkomen? Vervolgens brengt hij deze informatie in in de Raad van Toezichtvergadering.

Praktijkles twee

De relatie Raad van Toezicht - Raad van Bestuur - stafbestuur is geen driehoeksrelatie

Sommige stafbesturen zijn geneigd de relatie tussen Raad van Bestuur, stafbestuur en Raad van Toezicht te zien als driehoeksrelatie en handelen daar ook naar. Maak als Raad van Toezicht aan het stafbestuur duidelijk, in woord en daad, dat er sprake is van twee bilaterale relaties: die tussen de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht en die tussen de Raad van Bestuur en het stafbestuur.

Elke Raad van Toezicht worstelt met de vraag: hoe kom ik aan de juiste informatie om goed toezicht te kunnen houden? Voor het functioneren van de samenwerkingsrelaties in het ziekenhuis is het moeilijk indicatoren af te spreken. Dit geldt voor de samenwerking tussen de leden van de Raad van Bestuur onderling, maar ook voor de samenwerking tussen Raad van Bestuur en stafbestuur. Toch is het zaak dat leden van de Raad van Toezicht informele, inhoudelijke contacten afhouden met leden van het stafbestuur of andere medisch specialisten uit het ziekenhuis. Zodra dit dreigt, dient men, met de nodige tact en toelichting, te verwijzen naar de Raad van Bestuur. Dit werkt echter alleen als er een formele proce-

Casus

Op de agenda van de Raad van Toezichtvergadering staat het project 'Strategie en stijl'. Dit project gaat over de strategische koers van het ziekenhuis voor de komende vijf jaar en de bijpassende managementstijl. Het punt staat als 'informatief' op de agenda. De Raad van Bestuur geeft aan dat de medische staf slechts zijdelings betrokken is bij dit project want 'zij zijn te verdeeld om een constructieve bijdrage te leveren aan dit project'. De Raad van Toezicht stelt hierover nog een aantal kritische vragen maar de Raad van Bestuur weet de Raad van Toezicht ervan te overtuigen dat het betrekken van de medische staf hierbij negatief gaat werken op de voortgang van het project. De Raad van Toezicht houdt zijn twijfels maar de bestuurders blijven overtuigend van hun gelijk.

deure is voor de contacten tussen Raad van Toezicht en het stafbestuur/de medisch staf. Bijvoorbeeld twee maal per jaar een thematische bijeenkomst met stafbestuur, Raad van Bestuur en Raad van Toezicht, waarin de samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het stafbestuur expliciet aan de orde komt.

Praktijkles drie

Om als klankbord te fungeren voor de Raad van Bestuur dient deze vooral haar twijfels en onzekerheden te bespreken met Raad van Toezicht

Het voorleggen van twijfels en onzekerheden door en Raad van Bestuur aan een Raad van Toezicht is geen uiting van zwakte, integendeel. Meestal zijn Raden van Bestuur geneigd de rooskleurige kant te belichten. Dan zal de Raad van Toezicht de 'achterkant van het gelijk' aan moeten kaarten. Ook (juist) waar het gaat om de relatie Raad van Bestuur - stafbestuur. Vraag daarom stevig door over de positionering van het stafbestuur in het algemeen (zoals vastgelegd in het DMS) maar ook specifiek, zoals bij grote projecten. Ook als de Raad van Bestuur dit niet zelf aankaart. Stel daarbij open (en geen suggestieve) vragen, waarmee u toetst hoe de Raad van Bestuur omgaat met het stafbestuur. Gebruik daarbij al uw zintuigen en vertrouw op uw waarneming en gevoelens om spanningen tussen de Raad van Bestuur en het stafbestuur (die van kwaad tot erger kunnen worden) op te vangen en te problematiseren.

Casus

In het jaarlijkse contact met het stafbestuur, in aanwezigheid van de Raad van Bestuur, merkt de Raad van Toezicht dat de stafvoorzitter zich in diskwalificerende termen uit laat over 'het bestuur'. Weliswaar enigszins lachend en terloops gebracht ("*het bestuur is ook veel te duur om zich met dergelijke akkefietjes bezig te houden*"), maar toch. Een aantal leden van de Raad van Toezicht stoort zich hieraan en brengt dit in een volgende vergadering met de Raad van Bestuur naar voren. De Raad van Bestuur zegt dat de net daarvoor afgewezen aanvraag van de maatschap van de stafvoorzitter van invloed zal zijn geweest op zijn stemming.

Praktijkles vier

De Raad van Toezicht dient 'slapende honden wakker te maken'

Vaak blijkt dat individuele leden van de Raad van Toezicht signalen opgevangen hebben over het verslechteren van de relatie tussen Raad van Bestuur en stafbestuur. Maar deze signalen worden vaak niet collectief gemaakt, waardoor er niets mee gedaan wordt. Raad van Toezichtleden zouden dus het initiatief moeten nemen om dit aan de voorzitter door te geven, waarna besloten kan worden hoe men dit bij de Raad van

Bestuur aankaart. Een (gedeeltelijke) vergadering van de Raad van Toezicht zonder de bestuurder(s), om dergelijke signalen als voltallige raad te bespreken kan nuttig zijn.

De Raad van Toezicht moet slapende honden wakker maken

Het is lastig om in te schatten wanneer de Raad van Toezicht in actie moet komen als er signalen komen dat de relatie tussen Raad van Bestuur en stafbestuur verslechterd. Maar in het algemeen geldt: als de Raad van Bestuur de honden niet wenst wakker te maken zal de Raad van Toezicht dat moeten doen.

Casus

Het stafbestuur schrijft een brief aan de Raad van Toezicht, met een afschrift aan de Raad van Bestuur, waarin het aangeeft het oneens te zijn met het voorgenomen besluit van de Raad van Bestuur over een reorganisatie. De Raad van Toezicht vraagt uiteraard de Raad van Bestuur om een toelichting. Het bestuur zegt dat 'de soep niet zo heet is als die wordt opgediend' en dat men er wel uitkomt met het stafbestuur. Zij raadt de Raad van Toezicht aan een brief te sturen aan het stafbestuur, waarin de Raad van Toezicht het stafbestuur oproept er alles aan te doen om 'er met de Raad van Bestuur uit te komen'.

Praktijkles 5

(G)een mooie passeerbeweging.

Stafbesturen zetten vaak allerlei machtsmiddelen in om voor de belangen van de medische staf op te komen.³ Soms is een rechtstreeks contact met de Raad van Toezicht een machtsmiddel dat zij inzetten. De Raad van Toezicht dient krachtig duidelijk te maken dat zij niet meegaat in deze passerbeweging. Neem het signaal (de brief) echter zeer serieus en geef aan dat u via de Raad van Bestuur intensief geïnformeerd zult blijven over de ontwikkelingen in deze.

Bestudeer als Raad van Toezicht (nogmaals) het DMS: daarin staat een procedure wat te doen als Raad van Bestuur en stafbestuur het fundamenteel oneens zijn.⁴ Hetzelfde geldt voor de arbeidscontracten en regelingen wat dat betreft van de bestuurder(s). Laat u als (voorzitter van de) Raad van Toezicht alvast informeren door een ter zake kundig advocaat. Het komt nog wel eens voor dat in deze fase uitspraken worden gedaan of handelingen worden verricht die naderhand nadelig, ook financieel, kunnen uitwerken.

Casus

De voorzitter van de Raad van Toezicht wordt gebeld door de stafvoorzitter (op zijn mobiele telefoon). De stafvoorzitter kondigt aan dat het stafbestuur het vertrouwen in de Raad van Bestuur gaat opzeggen en zegt dat er een brief met deze strekking naar de Raad van Toezicht is gestuurd, met een afschrift naar de Raad van Bestuur. De voorzitter van de Raad van Toezicht vraagt hem deze brief terug te nemen. De stafvoorzitter weigert dit. Hij wil de brief wel meteen komen toelichten, thuis bij de voorzitter van de Raad van Toezicht.

Praktijkles zes

Wat voor het stafbestuur een 'fait-a-complit' is, hoeft dat niet te zijn voor de Raad van Toezicht

In een dergelijke situatie als in de casus beschreven, moet de voorzitter van de Raad van Toezicht meteen de agenda (kunnen) vrijmaken. Stafbesturen hebben soms de neiging 'de soep heet op te dienen'. Hoed u ervoor hierin mee te gaan. Neem echter wel onmiddellijk de regie in handen.

Verbied het stafbestuur de mededeling dat zij het vertrouwen hebben opgezegd in de Raad van Bestuur publiekelijk te maken, c.q. aan de medische staf mee te delen. Uiteraard moet dit met de nodige overtuigingskracht gebeuren, want echte machtsmiddelen heeft u niet. Haal dus al uw charisma, bestuurlijke vaardigheden en bevoegdheden uit de kast om te voorkomen dat de vertrouwenscrisis 'op straat komt te liggen'.

Arrangeer onmiddellijk een bespreking met de Raad van Bestuur en bespreek hoe u dit gaat aanpakken. Beleg vervolgens eerst een gesprek met de stafvoorzitter en vervolgens met het voltallige stafbestuur⁵. Soms heeft een Raad van Toezicht de neiging om het stafbestuur even in zijn sop te laten gaar koken: "we draven niet meteen op als zij het vertrouwen opzeggen". Dit soort ogenschijnlijk tactisch gedrag om het stafbestuur te laten voelen wie uiteindelijk de baas is heeft meestal een averechts effect. Besteed in deze gesprekken evenveel aandacht en tijd aan de oorzaak van deze vertrouwensbreuk als aan de een duidelijke procedure met tijdsplaatje. Dwing hiermee radiostilte af.

Casus

De Raad van Toezicht besluit zelf allerlei gesprekken te voeren, met medische stafleden, met het managementteam, met de OR. Zij stelt ondertussen een interim bestuurder aan omdat de huidige Raad van Bestuur 'vleugellam' is. De Raad van Bestuur besluit daarop dat de situatie onwerkbaar is geworden en treedt af.

Onderdeel van deze procedure kan een *mediator* zijn die in opdracht van de Raad van Toezicht de vertrouwensbreuk probeert te herstellen. Laat u zeer regelmatig (dagelijks) op de hoogte houden van de ontwikkelingen. Houd de regie!

Praktijkles zeven

Het besturen van het afvloeiingstraject en 'de grond weer bouwrijp maken' voor de nieuwe Raad van Bestuur is een taak van de Raad van Toezicht

Toon u een goed werkgever naar de Raad van Bestuur, ook in deze fase. Een interim bestuurder aanstellen is het bestuur vleugellam maken en maar zelden is dan er dan nog een weg terug. Ook om tot overeenstemming te komen over een aftredingregeling is mediation soms effectiever dan advocaten de zaken te laten afhandelen, daarmee kan soms voorkomen worden dat tegenstellingen verscherpen.

Overweeg om ook als Raad van Toezicht (voor een deel) af te treden: u hebt ten slotte ook gefaald in het op adequate wijze toezicht houden op de samenwerkingsrelatie tussen Raad van Bestuur en stafbestuur. Anderzijds, juist in deze fase is continuïteit van groot belang. U zult echter op enigerlei manier in- en extern duidelijk moeten maken dat ook u lering heeft getrokken uit deze situatie. Dat maakt u tevens sterker om van het stafbestuur te eisen ook af te treden. Zoals gezegd zijn uw machtsmiddelen hiertoe weliswaar beperkt, maar via de Raad van Bestuur en de toelatingsovereenkomst hebt u deze wel. Uiteraard is dit het uiterste machtsmiddel.

Een nieuw stafbestuur is een van de voorwaarden voor het creëren van een nieuwe samenwerkingsrelatie met de nieuwe Raad van Bestuur. Andere mogelijke voorwaarden zijn het kritisch bekijken van de uitspraken in het DMS en het opstellen van een nieuw reglement Raad van Bestuur-stafbestuur.

Van casus tot praktijk

In dit artikel zijn zeven lessen besproken die op basis van praktijkervaringen getrokken kunnen worden. Des te beter de lessen één en twee in praktijk gebracht worden, des te minder kans is er om in een van de overige casussen terecht te komen. De relatie tussen een Raad van Bestuur en een stafbestuur in een ziekenhuis is echter een zeer bijzondere. Het expliciteren van leerervaringen is daarom zeer nuttig want zoals gezegd: zowel Raad van Toezichtleden als Raad van Bestuursleden en stafbestuursleden maken dit hopelijk niet meer één keer in hun loopbaan mee. Het is dus vooral zaak in deze in ziekenhuis-Nederland van elkaar te leren.

Auteur

Drs. J.T.H.M.F. Beijer is bestuurskundige en partner bij Zorg Consult Nederland.

Met dank aan een aantal (ex-) bestuurders, Raad van Toezichtleden en stafvoorzitters. Om te voorkomen dat de beschreven casussen te herleiden zijn naar bepaalde ziekenhuizen blijven zij anoniem.

Noten

1. We doen dit vanuit het perspectief van de toezichthouder. Het spreekt echter voor zich dat ook (staf)bestuurders van deze lessen kunnen leren.
2. We realiseren ons dat dit advies haaks staat op de vertrouwelijkheid waarmee sollicitatieprocedures van nieuwe bestuurders vaak omgeven zijn. Het zal dan ook altijd in overleg met de kandidaat moeten gebeuren.
3. Dit is niet beschuldigend naar 'de medische staf' bedoelt: alle organisatieleden proberen in een situatie die hen niet bevalt machtsmiddelen in te zetten om hun gelijk te krijgen.
4. Het DMS is een belangrijk strategisch document in de relatie Raad van Bestuur en stafbestuur. De Raad van Toezicht moet dus betrokken worden bij het tot stand komen, c.q. wijzigingen in het DMS. Ook dient elk nieuw lid van de Raad van Toezicht dit document te kennen. We hebben in meerdere crisissituaties meegemaakt dat noch de Raad van Toezicht, noch de (staf)bestuurders de afspraken over 'wat te doen bij crisis' paraat hadden.
5. In de meeste gevallen is het ook raadzaam om gelijktijdig een gesprek met de OR-voorzitter te arrangeren. In dit artikel concentreren we ons op de medische staf.