

ZIEKENHUISZORG

**PREMIUM**

01 MRT 2022

**Opslaan** **Reacties** 0 **Delen**

# Ziekenhuisbesturen steeds groter, bestuurders sneller weg

Carina van Aartsen

Een bestuursteam van een ziekenhuis blijft gemiddeld 2,9 jaar in ongewijzigde vorm zitten. In alle ziekenhuizen wisselen gemiddeld zo'n 51 bestuurders per jaar van instelling. De voorbereiding daarop kan beter: veel toezichthouders en bestuurders laten zich nu nog overvallen.

*Foto: sudok1 / Fotolia*

Dat zeggen organisatieadviseurs Hanneke Beijer, Hemmo Huijsmans en

Guus de Vries, partners van [adviesbureau damhuiselshoutverschure](#). Zij onderzochten bestuurswisselingen in ziekenhuizen over de jaren 2010 tot en met 2020 en schreven er [een paper](#) over. Hun advies aan raden van toezicht en raden van bestuur: ‘Beantwoord stelselmatig de vraag: Wat zijn de bestuurlijke opgaven en past het bestuur daar nog bij? Zo gaat er geen kostbare tijd verloren op het moment dat een bestuurder daadwerkelijk de organisatie verlaat.’

## Meer ziekenhuisbestuurders

Over de afgelopen elf jaar is het aantal ziekenhuizen afgenomen van 90 naar 73. Het aantal bestuurders nam toe van 186 naar 196. In die periode zijn er in totaal 406 bestuurders in functie geweest in een of meer ziekenhuizen, inclusief interimmers. De raden van bestuur werden in omvang groter. In 2020 hadden nog slechts acht ziekenhuizen een enkele bestuurder aan het hoofd. 35 Ziekenhuizen hadden een tweehoofdige raad van bestuur, 14 topklinische en 8 algemene ziekenhuizen hadden een driehoofdige raad van bestuur en 6 universitair medische centra plus een groot topklinisch ziekenhuis hadden een vierhoofdige raad van bestuur. Eén umc had een vijfhoofdige raad van bestuur.

In dezelfde tijd namen de bestuurlijke opgaven in aantal en zwaarte toe. De impact van bestuurswisselingen is daarmee groter geworden. Beijer, Huijsmans en De Vries telden over die periode 559 bestuurswisselingen: bijna 51 per jaar. Inmiddels is een bestuurswissel dan ook geen incident meer maar een proces in de geschiedenis van een ziekenhuis. Beijer: ‘Zie het als een gegeven. Het is een proces dat altijd gaande blijft. Je kunt het niet beheersen, maar wel besturen.’

## Zittingstermijn bestuursteam

De zittingstermijn van een bestuursteam in ongewijzigde vorm was gemiddeld 2,9 jaar. In een derde van de ziekenhuizen was deze termijn langer dan vijf jaar maar in veel ziekenhuizen is de tijd dat een bestuur in volledige samenstelling samen bestuurt korter, soms veel korter.

Voorzitters gingen iets langer mee dan bestuursleden: 50 procent van de voorzitters bleven tussen de 2 en 5,5 jaar en 50 procent van de leden tussen de 1,5 en 4,5 jaar.

Overigens hoeft een bestuurswisseling niet altijd vloeiend te verlopen: soms is een disruptieve wisseling nodig om ruimte te maken voor vernieuwing. De bestuurlijke stabiliteit zal dan tijdelijk verstoord zijn en dat is dan ook het doel. De Vries: 'Het uitgangspunt is een goede match tussen de bestuurlijke opgaven en de raad van bestuur.'

Beschouw de wisseling van bestuurders als een proces dat steeds door gaat en laat je er niet door overvallen, adviseert Beijer. Dat gebeurt veelal wel. 'De raad van toezicht is druk bezig met toezicht houden, met sparring partner zijn en nog veel meer. Opeens zegt een bestuurder: Ik vertrek. Schrik bij de raad van toezicht: O, jongens, Rob vertrekt; wie gaan we bellen? Gaan we Klaus Schmidt vragen of nemen we deze keer een andere head hunter? Alsof dan het proces van een bestuurswissel pas in gang wordt gezet.'

## Anticiperen

Het kan ook anders, zegt De Vries: 'Ik ken een ziekenhuis waar de bestuurder een jaar voor hij met pensioen ging, samen met de raad van toezicht zijn opvolging regelde. Dat had er ook mee te maken dat de voorzitter van de raad van toezicht eveneens na dat jaar zou vertrekken. Zij vonden beiden dat zij goed wisten wat de organisatie nodig had en wilden dat niet aan nieuwe mensen overlaten.'

Huijsmans: 'Pensionering is nog relatief gemakkelijk want dat is iets wat je ziet aankomen. Daar kun je op anticiperen. Moeilijker is het om de persoonlijke agenda's op tafel te krijgen. Een nieuw aangetreden bestuurder kan denken: dit is een leuk ziekenhuis om vanuit door te groeien naar een groter ziekenhuis over twee jaar. Een ander wil best in Limburg werken maar als de kans komt, graag weer terug naar Noord-Holland.'

Het advies van Beijer, Huijsmans en De Vries aan rvt's is om jaarlijks met de zittende bestuursleden, aan de hand van de bestuurlijke opgaven, een notitie op te stellen waarin staat welke bestuursmodel en – (toekomstig) profiel passend is. Zij weten het beste welke eisen er aan het toekomstig bestuur worden gesteld en wie daar intern en extern voor in aanmerking komen. Maar ze hebben ook eigen belangen. Daarom moet de regie in handen van de raad van toezicht blijven.

## Het matchende team

Alle goede intenties ten spijt, lukt het de raden van toezicht niet altijd om aantreden en aftreden van bestuurders soepel en harmonieus te laten verlopen. Daardoor raken ziekenhuizen, maar ook bestuurders zelf nogal eens beschadigd.

Huijsmans vertelt hoe het vanaf het begin al mis kan gaan: 'Ik ken een situatie waarbij twee bestuurders door de raad van toezicht waren uitgezocht op hun complementariteit. Ze waren inderdaad totaal verschillend. Maar ze hadden elkaar niet zelf gekozen. We weten allemaal dat die verschillen kunnen gaan schuren. Als je ervoor kiest om iemand binnen te halen die heel anders is dan jij, weet je dat je werk te doen hebt. En dat je met elkaar moet zorgen dat het effectief wordt. In de situatie die ik mee heb gemaakt, ontbrak dat eigenaarschap en ontstonden er steeds meer irritaties. Overigens heeft de raad van toezicht daar nooit op gestuurd na het aanstellen. Tot het na anderhalf jaar klapte en toen was het te laat. Een van de twee is toen vertrokken.'

De Vries: Je zou kunnen zeggen dat er meer aandacht moet komen voor het matchende team. Als bijvoorbeeld van een tweehoofdig bestuur een lid vertrekt. De overgebleven bestuurder verliest zijn maatje en mag dan een keer tijdens een klikgesprek uit eten met de geselecteerde kandidaat. Dat is wel een erg dunne basis om samen te besturen.'

En dan nu de hamvraag: 'Is het erg als er vaak bestuurswisselingen zijn?' Beijer: 'Het antwoord is: Nee, zolang het past bij de bestuurlijke agenda. Ja, als het te vaak gebeurt en iedereen zich alleen nog maar

met bestuursopvolgingen bezighoudt. Dan is het slecht voor de organisatie.’

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

## Carina van Aartsen

*Carina van Aartsen is redacteur cure bij Zorgvisie. Als aandachtsgebied heeft zij de thema's: kwaliteit en veiligheid, zorgverzekeraars en financiën.*

ACHTERGROND

PREMIUM

### Ernst Kuipers: ‘Toezichtsrol in Singapore is eervol en leerzaam’

Bestuursvoorzitter van het Erasmus MC Ernst Kuipers krijgt, als eerste buitenlander, een toezichtsrol in het National University Health System (NUHS) in Singapore. ‘Wees gerust, ik ben voorlopig niet weg uit het Erasmus MC.’

ACHTERGROND

PREMIUM

### ‘Innovatie vraagt andere manier van toezicht-houden’

De noodzaak voor disruptieve verandering vraagt ander intern toezicht. ‘Regels zijn contraproductief als ze ingezet worden als harnas’, aldus bestuurder Fenna Eefting.