

# Spijkers met koppen

*Samenwerken in een ziekenhuis is al ingewikkeld genoeg. Rekening houden met alle externe en interne stakeholders is voor een bestuurder sowieso bijna een onmogelijke opgave. En dan de medezeggenschap: ook al versnipperd. Waar blijft de invloed? Een mooi experiment in het Maasstad ziekenhuis.*

Door Gert van Dongen

- Overleg van alle adviesorganen en directie
- Formaliteiten naar de achtergrond
- Snelle besluitvorming

**Z**iekenhuis Maasstad is binnen een paar jaar uitgegroeid tot een solide organisatie. De volgende stap: hoe kunnen we de medezeggenschap beter laten functioneren? Om aan de cliëntvragen te voldoen moeten we allen sneller, eenduidiger en adequater reageren op de veranderende zorgwensen en actuele wet- en regelgeving. De adviesorganen kunnen hieraan bijdragen, zonder de eigen invloed te verkleinen. De ondernemingsraad is belangrijk, maar er zijn nog een paar andere interne en externe stakeholders: de medische staf, de cliëntenraad (CR), verpleegkundige adviesraden (VAR's), interne adviesorganen en vormen van werkoverleg. En dan hebben we het nog niet eens over de invloed van zorgverzekeraars, het ministerie, de banken et cetera. Iedereen mag zijn zegje doen, maar hoe krijgen de adviesorganen werkelijk invloed?

## Nauwelijks bevoegdheden

Cliëntenraden krijgen steeds meer bevoegdheden en hun invloed neemt toe. Landelijk gezien is deze het grootst op het gebied van klachtbehandeling en voedingsaangelegenheden. Maar hoe representatief zijn ze? De gemiddelde verblijfsduur in een ziekenhuis is korter dan zes dagen, dus echte patiënten zitten niet in de cliëntenraad. Het probleem van die raden is dan veelal: hoe weet ik wat er speelt bij de achterban? 85 procent van de cliëntenraden heeft daar moeite mee. Voor de VAR's bestaat draagvlak in de organisaties. Adviezen worden grotendeels overgenomen en ze participeren in instellingsbrede

groepen rondom thema's als het elektronisch patientendossier, het veiligheid management systeem en nieuwbouw. Maar bevoegdheden hebben de VAR's nauwelijks en hun grootste probleem is het motiveren van collega's. Ondernemingsraden in een ziekenhuis hebben vooral invloed op het personeelsbeleid en veel minder op het beleid (onderzoek Van Dongen, 2008). Ze hebben veel bevoegdheden, maar vinden zelf dat de kwaliteiten van de or-leden en de relatie met de bestuurder veel belangrijker zijn dan de wettelijke bevoegdheden. Vanuit de optiek van de bestuurder wordt de voortgang van de besluitvorming ook nog gehinderd door de risico's van loops en versiebeheer: iedereen mag aanpassingen en wensen inbrengen.

## Kritische vragen werden niet geschuwd

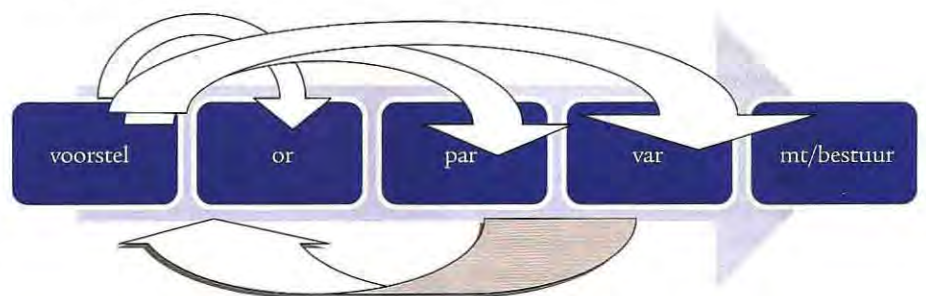
**Regels naar de achtergrond**  
Or-voorzitter Marijke Gommans heeft samen met haar medezeggenschapscollega's en bestuurder Paul Smits het idee gelanceerd van een gezamenlijk kwartaalrondeoverleg. Het idee was om in één middag van een adviesaanvraag te komen tot een aantal pre-adviezen. Daartoe zouden de VAR en de PAR (Patiënten Adviesraad, een andere naam voor de cliëntenraad) samen met de or en de verantwoordelijke directeuren om de tafel gaan zitten. Gommans: 'We startten met een gezamenlijke training waarin we onze gedachten en ideeën over elkaar en de organisatie uitwisselden. Daar is ook is het idee over de kwartaalrondeoverleggen besproken.'

Het idee is om elk kwartaal een discussie met alle overlegorganen te houden. Daarbij zijn de directieleden of portefeuillehouders aanwezig om zaken toe te lichten en vinden informatiesessies plaats. Aan het eind komen alle adviesorganen met een voorlopig standpunt. Op die manier vindt er een gelijktijdige en eenduidige informatievoorziening plaats, kan de kwaliteit van de adviezen worden verhoogd en kan de bestuurder zonnig direct bijsturen. Uitgangspunt bij dit alles is dat de formaliteiten, regels en wetgeving naar de achtergrond verdwijnen en alleen gebruikt worden als vangnet.

## Kritische vragen

Op 31 mei jongstleden vond de eerste pilot plaats. Twee thema's stonden centraal: fi-

Huidige knelpunten



- Veelheid aan stakeholders/overlegorganen
- Risico op 'loops' en versiebeheer
- Diffuusheid en vertraging in besluitvorming + ineffectieve medezeggenschap



Marijke Gommans

nancieel beleid (personele begroting) en de evaluatie van het onderbrengen van de zorgondersteuning in een joint venture. Na een toelichting door directieleden en portefeuillehouders gingen de adviesorganen in gemengde groepen uiteen om met de verantwoordelijk manager van gedachten te wisselen over het voorgestane beleid. Kritische vragen werden niet geschuwd. De CR had er problemen mee dat alleen de personeelsbegroting centraal stond; een leerpunt voor de volgende bijeenkomst. In een andere sessie ervoer men de uitwisseling van


standpunten over de uitbesteding van zorgondersteuning als een waardevolle ondersteuning voor het formuleren van meer doorwrochte adviezen. De optimistische kijk van directie op dit punt werd duidelijk niet door iedereen gedeeld.

Na deze ronde beraadslaagden de CR, de VAR en ondernemingsraad over deze thema's en bogen ze zich over hun eigen voorstellen en meningen om deze een half uur later in een open discussie voor het voetlicht te brengen.

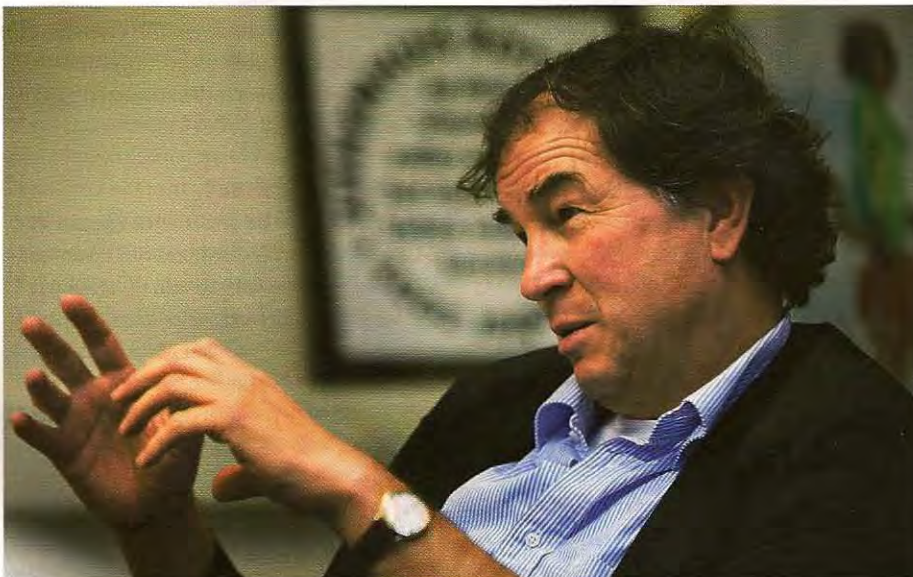
Tot slot gaven de afzonderlijke adviesorga-

nen hun reacties. Men was kritisch over het oprichten van een flex-BV. Verder werden aanbevelingen gedaan om efficiënter te werken en om de personeelsbegroting niet onnodig te laten uitdijen door het inhuren van externe arbeidskrachten. De directieleden gaven hun reacties en extra toelichting op het te voeren beleid, zodat de adviesorganen binnen korte tijd definitief de balans op konden maken.

### Hogedrukpan

Deze bijeenkomst was in de eerste plaats een experiment. In een volgende sessie zouden nog actuelere onderwerpen ingezet kunnen worden. Een sterk punt is de gelijktijdige en eenduidige informatievoorziening. Het 'hogedrukpan-effect' zou nog versterkt kunnen worden door een goede voorbereiding om tijdens deze kwartaalrondbijeenkomst snel tot preadviezen te komen. Dit vraagt van de bestuurder om een goede en volledige informatievoorziening en strakke gespreksleiding en om het lef van de adviesorganen om snel afwegingen te maken. 

*Dit artikel is tijdens het zomerreces geschreven, voordat de aard en omvang van de bacterie-uitbraak in het Maasstad ziekenhuis duidelijk werden. Als gevolg van deze uitbraak is directeur Paul Smits inmiddels teruggetreden.*



Paul Smits

Gert van Dongen is or-adviseur.