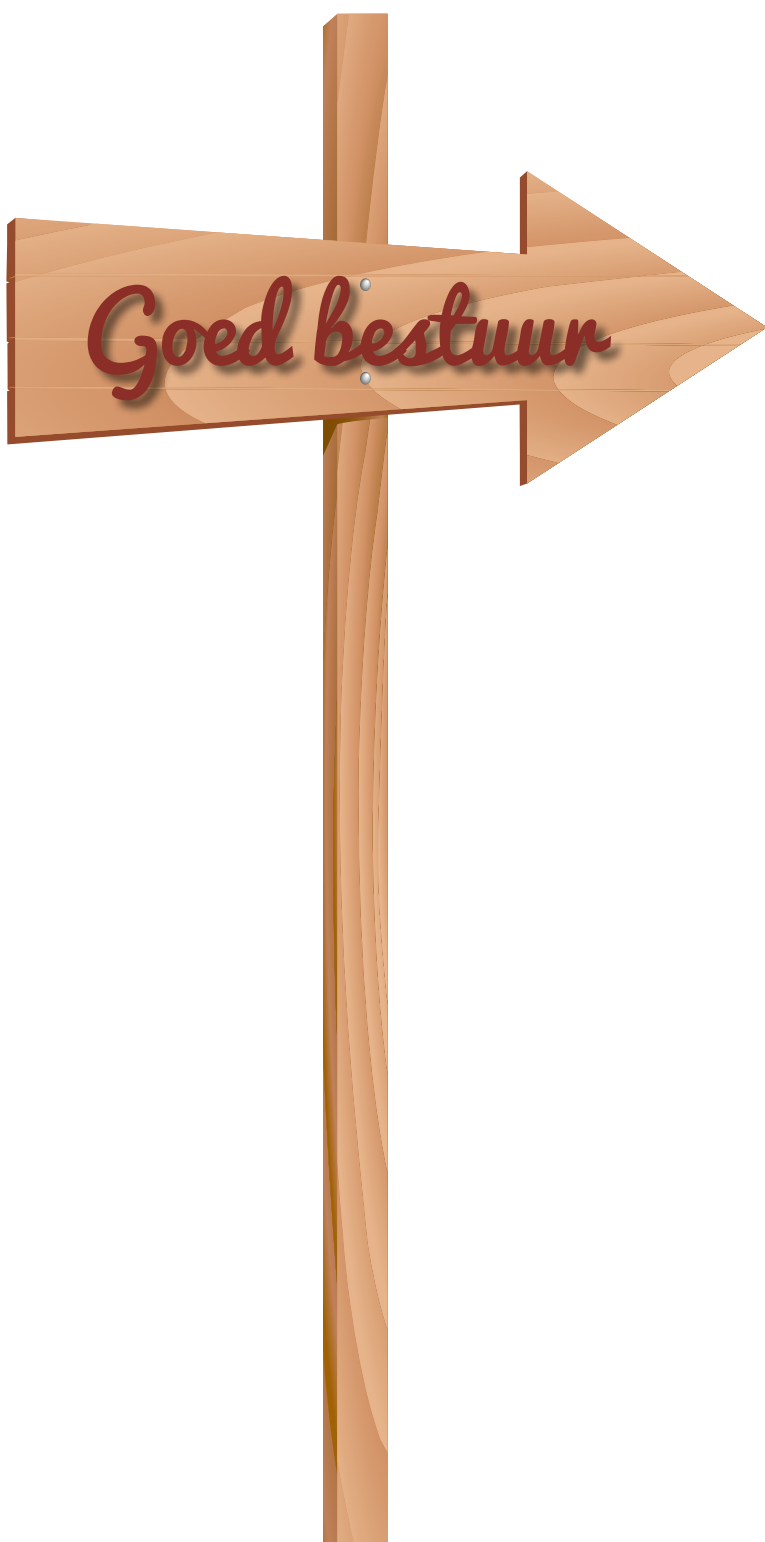


# Het cliëntenperspectief in de nieuwe Governance

door Heleen van Veen

**Goed bestuur en toezicht zijn belangrijke voorwaarden voor goede zorg. De nieuwe Governancecode Zorg sluit aan op de laatste ontwikkelingen in de zorgsector en de jongste inzichten op het gebied van goed bestuur.**



Helder bestuur en zorgvuldig toezicht geven ruimte aan inhoudelijk, integer en zakelijk presteren, aldus de motivatie voor governancecodes. In navolging van het bedrijfsleven, dat met de code Tabaksblat in 2003 de toon zette voor afspraken over goed bestuur, volgden ook andere sectoren met governancecodes. In de zorg werd in 2006 de Zorgbrede Governancecode van kracht. Een herziening volgde in 2010. De afgelopen jaren staan de thema's governance en bestuur steeds vaker in de maatschappelijke belangstelling. In de meeste gevallen ligt de aanleiding in schandalen of kwesties als gevolg van falende governance. Governancecodes zouden deze moeten voorkomen.

## **Waardegedreven**

De Governancecode Zorg 2017 wil een instrument zijn om bestuur zo in te richten dat deze bijdraagt aan het waarborgen van goede zorg, aan het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van zorgorganisaties en het maatschappelijk vertrouwen. Voor de leden van de brancheorganisaties in de zorg, is de nieuwe code een lidmaatschapsverplichting waarmee de zorgaanbieders zelf de verantwoordelijkheid voor het toepassen van de code op zich nemen. Was de Governancecode Zorg uit 2010 ingericht naar de diverse organen van de zorginstelling, de nieuwe code is anders van opzet. De code is niet langer op regels gebaseerd ('rule based'), maar op principes ('principle based'). Met de nieuwe Governancecode Zorg volgen zorgorganisaties zeven principes die breed gedragen zijn in de hele sector.

De Governancecode Zorg die vanaf 1 januari 2017 van kracht is, luidt een nieuwe fase in voor de governance in de zorg. In de nieuwe code staan de bestuurlijke waarborgen voor het bieden van goede zorg aan cliënten centraal. Dit is dan ook de eerste van de zeven principes waaruit de code is opgebouwd. Om de centrale positie van de cliënt te onderstrepen, zijn voor de nieuwe code ook cliëntenorganisaties, waaronder het LSR, geconsulteerd en is de governancecode aan hen aangeboden. Jasper Boele, directeur van het LSR, had een adviserende rol bij de totstandkoming van de code. Hij is blij met de uitkomst. 'De code is duidelijk aangescherpt ten opzichte van die uit 2010; de intentie van de code is duidelijk. Zeker omdat de positie van de cliëntenraad een plek heeft gekregen. Belangrijk ook in het kader van 'checks-and-balances', controle en evenwicht, en in het belang van het cliëntenperspectief. Want voor die cliënt is de zorginstelling tenslotte op aarde.'

Boele zet echter ook kritische kanttekeningen bij het eindresultaat. De code laat zien dat zorgaanbieders lessen trekken uit incidenten die zich hebben voorgedaan. De nieuwe code schenkt daarom veel aandacht aan cultuur en gedrag, waarden en normen, medezeggenschap en dialoog. Voldoet een zorgaanbieder hier niet aan, en leiden gesprekken tussen de raad van bestuur met branchegenoten, belanghebbenden of diens raad van toezicht niet tot naleving, dan volgt schorsing of roeyement van het lidmaatschap van de brancheorganisatie. Dat is gelijk ook de ultieme remedie, verdergaande consequenties zijn in de Governancecode Zorg niet vastgelegd. Boele: 'De inhoud van de governancecode is waardegedreven in plaats van gebaseerd op regels. Maar een governancecode moet ook richting geven, een vingerwijzing zijn. Het is mooi om met elkaar een visie neer te leggen,

maar wat gebeurt er als je in overtreding bent? Volgens de governancecode in het bedrijfsleven zou je dan de klos zijn. Dat is nu niet scherp.'

### Ritualisering

Een ander punt is het principe dat de invloed van de belanghebbende omschrijft. Dit principe is ook gewijd aan medezeggenschap van cliënten: de cliëntenraad. Volgens de code is medezeggenschap van cliënten van groot belang voor de koersbepaling van de zorgorganisatie, het bewaken van de maatschappelijke doelstelling van de organisatie en het delen van waarden en normen. Medezeggenschap ligt in het verlengde van het primair proces, zo is verwoord. Dat belang is goed weergegeven. Maar dan volgt een voorbehoud op basis van een veronderstelling die de 'check-en-balance' rol van deze maatschappelijke relevantie weer onderuit zou kunnen halen. Zo wordt gesproken over dat 'een te eenzijdige nadruk op de formele vormvereisten kan leiden tot een ritualisering van de medezeggenschap'. Interessant is dat deze kritische noot op 'formele vormvereisten' zelden wordt gebruikt bij andere ingerichte organen. Evenmin wordt 'ritualisering', dat hier niet in positieve zin wordt genoemd, als een dilemma opgeworpen voor andere formele overlegorganen. Dit duikt toch steeds weer op: de cliëntenraad als een wellicht nutteloos ritueel orgaan dat voorkomt dat andere nuttige alternatieven worden ingezet. Het één wordt afgezet tegen het ander. Dit terwijl formele medezeggenschap juist een bijdrage kan leveren aan andere vormen van medezeggenschap.

### Nietszeggend

Ook zijn er in de governancecode punten die nietszeggend zijn geformuleerd, aldus Boele. Neem punt 3.1.2, hierin staat dat de raad van bestuur met ieder medezeggenschapsorgaan afspraken maakt.

## **‘Een governancecode moet ook een vingerwijzing zijn’**

De afspraken moeten helderheid bieden over de financiële middelen, ruimte, ondersteuning en scholing die de zorgorganisatie het medezeggenschapsorgaan ter beschikking stelt. Boele: ‘Helderheid zegt helemaal niets over de inhoud. Het is ook helder als je niets ter beschikking stelt. Hier had op z’n minst adequaat of voldoende genoemd kunnen worden. Dit is ook vaag, maar zegt iets over de inhoud. Dat biedt een betere basis om afspraken over te maken in de medezeggenschapsregeling van de organisatie.’

### **Cliëntenperspectief**

De rol van de cliëntenraad komt opnieuw aan bod bij het voordrachtrecht (6.3). De cliëntenraad heeft het recht om een persoon voor te dragen voor de raad van toezicht. De raad van bestuur kan echter namens de raad van toezicht een overeenkomst sluiten met de cliëntenraad, waarbij de cliëntenraad het bindende voordrachtrecht op één zetel inruilt tegen het recht van zwaarwegend advies over de profielen en de benoeming van alle leden van de raad van toezicht. De reden voor de raad van bestuur om dit voor te stellen is omdat ‘voordrachtrechten zouden kunnen leiden tot belangenbehartiging in de raad van toezicht en zo het onafhankelijk functioneren van de raad in gevaar brengen’, aldus de governancecode. Een vreemde veronderstelling, vindt Boele. Bovendien niet van toepassing. ‘In de raad van toezicht doet iedereen hetzelfde, namelijk toezicht houden. Dit doe je vanuit het idee

van maatschappelijke relevantie, maar wel met je eigen specialisatie: je bent jurist, expert in vastgoed of specialist in het cliëntenperspectief. Dit suggereert dat een lid op voordracht van de cliëntenraad geneigd is om aan belangenbehartiging te doen. Maar in de raad van toezicht zit iedereen zonder ‘last of ruggespraak’.

### **Optimaliseren maatschappelijke relevantie**

Het gebruikelijke argument dat alle leden van de raad van toezicht het cliëntenperspectief voor ogen moeten hebben geldt hier ook niet. Een financieel expert moet weliswaar rekening houden met de doelstelling van een zorginstelling, maar hij heeft wellicht onvoldoende inzicht in het cliëntenperspectief. Het is sowieso nog verre van vanzelfsprekend om vanuit cliëntenperspectief te denken in een als onderneming bestuurde zorgorganisatie. Speciale aandacht voor het cliëntenperspectief is daarom geen risico voor belangenverstrengeling, maar biedt daarentegen een wegwijzer voor het optimaliseren van cliëntgerichte zorg. Dat is precies conform de waarden en het uitgangspunt van de Governancecode Zorg 2017. De maatschappelijke doelstelling en legitimatie van de zorgorganisatie is het bieden van goede zorg aan cliënten. En dat principe, zoals de code zelf aangeeft, raakt het bestaansrecht van de zorgorganisatie en geldt daarmee als toetssteen voor de governance van de zorgorganisatie.