

'Zet de individuele dokterspet af'

Boek over governance in huisartsenorganisaties

Het besturen van een huisartsenorganisatie is ingewikkeld. Hoe komt dat? En wat is ervoor nodig om die aansturing soepeler en effectiever te maken? In haar nieuwe boek 'Goed bestuur als werkwoord' geeft Dite Husselman-Oosterom inzicht en handvatten. "Rolvastheid en oog hebben voor elkaars waarden, daar begint het mee."

TEKST: JOSÉ VAN DER WAERDEN

Professionals in het bestuur van een organisatie met een maatschappelijk doel; dat levert vrijwel altijd spanningen op, aldus jurist en socioloog Dite Husselman. "Je ziet dat ook in ziekenhuizen, universiteiten en het onderwijs. De professional denkt vanuit uitvoering en autonomie. Dat spooft niet altijd met bijvoorbeeld regelgeving of met wensen van de buitenwereld."

Bij huisartsen is het extra complex, gaat ze verder. Zorggroepen en huisartsendienstenstructuren (HDS) kiezen vaak voor een vereniging of coöperatie als juridische constructie. De huisarts krijgt hierdoor een rol als aandeelhouder. Dit borgt – anders dan in een stichting – eigenaarschap en betrokkenheid, maar vraagt wel om rolvastheid. En dat is voor huisartsen lastig. Het lukt hen vaak niet om in de controle- en aanstuurrol (aandeelhouder) de individuele 'dokterspet' af te zetten. Een bijkomend probleem: het besturen van een huisartsenorganisatie gebeurt vaak 'op afstand'. Husselman:

"In bijvoorbeeld een ziekenhuis zitten veel mensen bij elkaar onder een dak. Je komt elkaar tegen, dat bevordert samenhang. Huisartsen werken veelal vanuit een eigen praktijk. Besturen op fysieke afstand leidt tot psychische afstand."

Spanningsbronnen

Het bestuurlijke plaatje van de gemiddelde huisartsenorganisatie ziet er als volgt uit. Er is een coöperatie/vereniging met een bestuur. Hieronder hangt een holding, geleid door een directie die verantwoordelijk is voor de dagelijkse gang van zaken. De huisartsen zijn aandeelhouder van de holding. Een raad van commissarissen fungeert als toezichthouder en als adviseur voor de directie.

Vooral tussen de directie en de coöperatie/vereniging ontstaan nogal eens spanningen, hoofdzakelijk doordat de belangen van beide groepen onvoldoende parallel

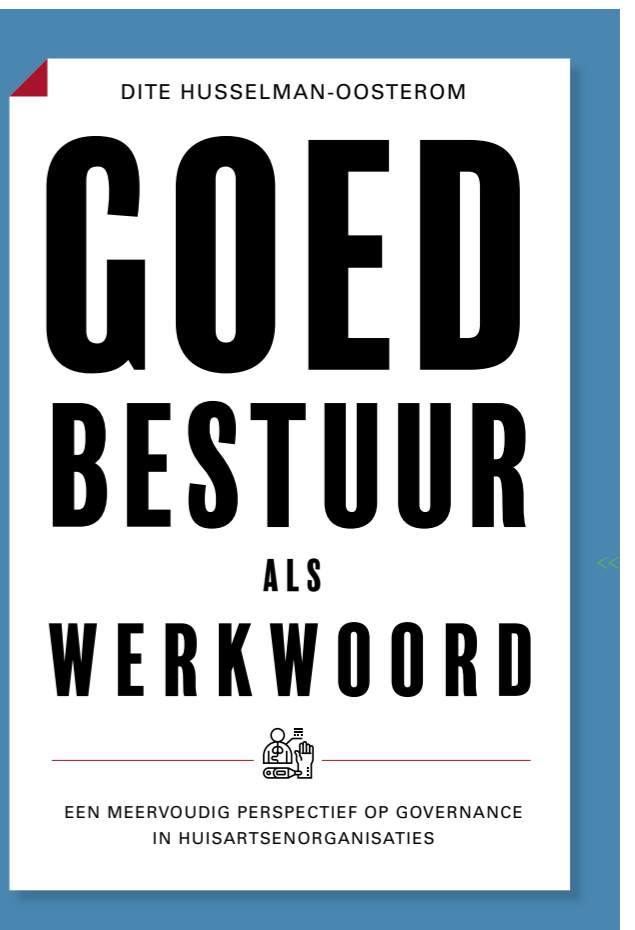
lopen. "Aan de ene kant zijn er de professionele belangen van de huisartsen, zoals kwaliteit en autonomie. Aan de andere kant heb je te maken met organisatie- en systeembelangen. Als die belangen te ver uit elkaar liggen, leidt dat tot spanningsbronnen."

Ordenen en duiden

Het boek 'Goed bestuur als werkwoord' geeft geen pasklare oplossingen. Husselmans doel is de vele kanten van besturen en spanningen te ordenen en duiden. Ze reikt daarvoor een model aan dat behulpzaam is bij de bewustwording, het begrip en het inzicht in al die aspecten. Wat ze vooral duidelijk wil maken, is dat er oog moet zijn voor zowel de functionele als de normatieve ('waarden') componenten waarmee een huisartsenorganisatie te maken heeft. Hierbij onderscheidt ze vier lagen: het dienstverlenende niveau (huisarts-patiënt), professionele niveau (huisartsen als vakinhoudelijke groep), organisatieniveau (huisartsenorganisatie) en systeemniveau (zorgstelsel). "Als we het hebben over governance, zie je dat we dit nu heel erg vanuit het systeem aanvliegt", zegt ze. "Er is vooral aandacht voor taal, logica en waarden van de overheid, markt en maatschappij. Professionele functionaliteiten en waarden van huisartsen worden niet nadrukkelijk benoemd. Het is belangrijk in alle lagen hierover het gesprek op gang te brengen. Het ordeningsmodel Goed bestuur helpt daarbij."

Zowel directeur-bestuurders als huisartsen kunnen veel doen om bestuurlijke spanningen te verminderen, stelt Husselman. "Een holdingbestuur zit soms klem tussen de coöperatie met haar professionele waarden, en de raad van commissarissen die meer denkt vanuit organisatorische functionaliteit. Sommige directies kiezen duidelijk voor de huisartsen. Zij durven een conflict met de commissaris wel aan. Maar de meeste directeuren gaan voor de 'laveerstijl'. Begrijpelijk, maar dat brengt risico's met zich mee. Zonder duidelijke stellingnamen ontstaat onduidelijkheid in de organisatie. Dat werkt tot op uitvoeringsniveau door."

De beste én moeilijkste bestuursstijl is die van 'dienend leiderschap'. "Met als inzet het in balans krijgen van de waarden van alle partijen. Dat vereist veel energie steken in communicatie, faciliterend en ondersteunend werken, mensen continu meenemen en veel terugkoppelen. En je eigen ego ondergeschikt maken, zeker." Huisartsen betrekken kan bijvoorbeeld via vakcommissies, licht Husselman toe. "Daar zijn mooie voorbeelden van." Van de huisarts wordt ook wat gevraagd. "Als je op organisatieniveau acteert, gaat het niet over je eigen spreekkamer. Ik bemerk te vaak dat het begrip 'autonomie' oneigenlijk wordt gebruikt. Ik weet dat ze het heel moeilijk vinden, maar in de bestuursrol moet echt vaker de dokterspet afgezet worden."



Toekomst

Samenwerking tussen huisartsen wordt steeds belangrijker. Het belang van krachtige (regionale) huisartsenorganisaties neemt daardoor toe. "Denk aan de toename van thuiswonende ouderen. Optimale zorg voor deze groep kan niet zonder netwerken in de wijk, samenwerking met gemeenten, paramedici en goede afspraken met de vvt-sector en ziekenhuizen. Ook de financiering loopt steeds meer via ketens en diensten." Spanningen in een huisartsenorganisatie kunnen toekomststappen tegenhouden, waarschuwt Husselman. "Als partijen elkaar gevangenhouden, treedt vertraging op in beleid. Soms zie je directeuren sneuvelen, mensen raken beschadigd. Investeren in goed besturen kan dit voorkomen."

Mr drs Dite Husselman-Oosterom deed jarenlang ervaring op als bestuurder van een huisartsenorganisatie. Momenteel is ze adviseur, interim bestuurder en toezichthouder. <<

OP DE FIETS

'Goed bestuur als werkwoord: een meervoudig perspectief op governance in huisartsenorganisaties' is in eigen beheer uitgegeven.

Vanwege corona goot Dite Husselman de boekpresentatie in een bijzonder jasje. Eind augustus fietste ze met haar echtgenoot in vijf dagen van Heerenveen naar Den Haag. Onderweg ging ze bij zorgverleners langs om het boek te overhandigen en in gesprek te gaan. Belangstellenden konden de fietstocht volgen op haar website. Daar publiceerde ze blogs, een beeldjournaal en video-interviews met huisartsen(bestuurders). Op 10 september vond een online webinar plaats. Al deze publicaties zijn te bekijken via <https://www.de-eerstelijns.nl/dossier/de-dossiers-bij-de-eerstelijns-6-2020/>. Via die weg kan ook het boek worden besteld.