

Aan de minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport,  
Mevrouw drs. E.I. Schippers

Parnassusplein 5  
2511 VX Den Haag  
Postbus 19404  
2500 CK Den Haag  
Tel 070 - 340 50 60  
E-mail [info@ceg.nl](mailto:info@ceg.nl)  
URL [www.ceg.nl](http://www.ceg.nl)

Geachte minister,

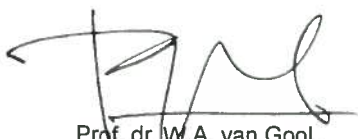
Datum  
22 december 2016  
Uw brief van  
--  
Uw kenmerk  
--  
Kenmerk  
52/6110.2-1070739/lr  
Onderwerp  
Integriteit in zorgorganisaties

Op 21 januari 2016 ontving u van ons het signalement 'Integriteit in zorgorganisaties: visies van bestuurders'. In dit signalement constateerde het Centrum voor Ethiek en Gezondheid (CEG) dat het van belang is om het gesprek over integriteit in zorgorganisaties op genuanceerde en onbevooroordeelde wijze te voeren. Om dit gesprek te faciliteren kondigde het CEG aan dialoogbijeenkomsten met zorgbestuurders te gaan organiseren. Wij gaven aan dat wij de opbrengst van deze bijeenkomsten aan u zouden terugkoppelen.

Inmiddels hebben deze dialoogsessies plaatsgevonden tijdens drie regiobijeenkomsten die de beroepsvereniging voor zorgbestuurders voor haar leden organiseerde, namelijk op 8 september te Eindhoven, op 13 september te Zeist en op 14 september te Hoofddorp.

In het bijgevoegde verslag kunt u lezen welke thema's tijdens deze bijeenkomsten aan de orde kwamen.

Hoogachtend,

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'W.A. van Gool', written over a horizontal line.

Prof. dr. W.A. van Gool,  
voorzitter Gezondheidsraad

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'P.L. Meurs', written over a horizontal line.

Prof. dr. P.L. Meurs,  
voorzitter Raad voor Volksgezondheid  
en Samenleving

## Verslag dialoogbijeenkomsten 'Integriteit in zorgorganisaties: visies van bestuurders'

Parnassusplein 5  
2511 VX Den Haag  
Postbus 19404  
2500 CK Den Haag  
Tel 070 - 340 50 60  
E-mail [info@ceg.nl](mailto:info@ceg.nl)  
URL [www.ceg.nl](http://www.ceg.nl)

### Achtergrond en aanleiding

Aan het begin van dit jaar publiceerde het Centrum voor Ethiek en Gezondheid (CEG) het signalement 'Integriteit in zorgorganisaties: visies van bestuurders', te vinden op <https://www.ceg.nl/publicaties/bekijk/integriteit-in-zorgorganisaties-perspectieven-van-bestuurders>.

Datum  
13 december 2016  
Kenmerk  
52/6110.2-1070750/lr

In dit signalement constateerde het CEG dat het van belang is om het gesprek over integriteit in zorgorganisaties op genuanceerde en onbevooroordeelde wijze te voeren. Om dit gesprek te faciliteren kondigde het CEG aan dat zij dialoogbijeenkomsten met zorgbestuurders zou gaan organiseren. Deze dialoogsessies hebben plaatsgevonden op drie regiobijeenkomsten die de beroepsvereniging voor zorgbestuurders voor haar leden organiseerde, namelijk op 8 september te Eindhoven, op 13 september te Zeist en op 14 september te Hoofddorp. Tijdens de dialoogbijeenkomsten keerden drie thema's regelmatig terug, namelijk 'botsende belangen', 'omgaan met fouten' en 'integriteit gelijkstellen aan het volgen van de regels'. Hieronder volgt een geanonimiseerd verslag op hoofdlijnen aan de hand van deze drie thema's. Omwille van de anonimiteit wordt bij casuïstiek 'hij' en 'hem' gebruikt.

### Botsende belangen

#### *Voorbeeld: triage aan de poort*

De aanwezige bestuurders geven aan dat zij het gevoel hebben dat hun integriteit op de proef wordt gesteld wanneer zij afwegingen moeten maken tussen botsende belangen. Bijvoorbeeld ten aanzien van triage aan de poort. Een bestuurder beschrijft de situatie waarin een kind door de huisarts wordt doorverwezen naar de instelling, terwijl de gemeente hier onvoldoende zorg voor heeft ingekocht. Dat plaatst de bestuurder voor een lastige afweging: het is in het belang van het kind om opgenomen te worden in de instelling naar voorkeur, maar dit kan ten koste gaan van het instellingsbelang, omdat de zorg niet volledig gefinancierd wordt.

#### *Moreel kompas*

Het morele kompas dat bestuurders inzetten bij het nemen van complexe beslissingen, ervaren de aanwezigen als een belangrijk middel. Tegelijkertijd wijzen ze op het risico dat een bestuurder zijn of haar eigen gelijk overschat. Dat kan betekenen dat iemand in een hiërarchische positie zijn of haar eigen opvattingen

doordrukt, of dat hij of zij geen eerlijke feedback krijgt van medewerkers die lager in de hiërarchie staan. De aanwezigen zijn voorstanders van intervisie, want, zoals een aanwezige opmerkt: “*de echte spiegel krijg je alleen van bestuurders*”. Intervisie dient meerdere doelen: het biedt ondersteuning, het biedt tegenspraak en het kan iemand uit de *comfortzone* halen.

#### *Loyaliteit en afhankelijkheid*

Bestuurders bevinden zich regelmatig in een situatie waarin zij zichzelf de vraag stellen: ben ik nu eigenlijk loyaal aan mijzelf, aan de organisatie, aan de mensen voor wie ik het doe, aan de regels of aan het stelsel? In dergelijke situaties wordt er een beroep gedaan op verschillende schillen van loyaliteit. Die schillen schuiven voortdurend langs elkaar heen en sluiten elkaar soms uit. Dat maakt integer handelen ingewikkeld.

De schillen van loyaliteit tonen zich bijvoorbeeld wanneer een bestuurder opereert in een afhankelijkheidsrelatie ten opzichte van de gemeente, verzekeraars, ouders of een raad van toezicht. De bestuurder moet dan andere afwegingen maken dan wanneer hij of zij zuiver de eigen principes kan volgen. Stel dat een bestuurder afhankelijk is van het contract van een gemeente of zorgverzekeraar voor de continuïteit van de organisatie. Kan deze bestuurder een inkopende partij dan nog aanspreken op onbehoorlijk gedrag? Of denk aan een situatie waarin een bestuurder gegronde twijfels heeft over het optreden van de raad van toezicht. Omwille van het behoud van een goede relatie, kan hij er belang bij hebben om deze twijfels voor zich te houden.

De schillen van loyaliteit komen ook naar voren bij contracten waarin staat dat je niet mag spreken over budgetten van andere zorgverleners. Wanneer er een deal is getroffen met de gemeente waarvoor deze zwijgplicht geldt, dan mogen bestuurders dus niet vrijuit spreken met bestuurders van andere organisaties waarmee zij gelijkwaardig samenwerken. Bestuurders geven aan dat ze zwijgen in het belang van hun organisatie, terwijl het voor hen persoonlijk voelt alsof ze net niet integer opereren.

#### *Integer handelen doet soms pijn*

Een andere aanwezige merkte op dat integer handelen niet altijd alleen maar goed voelt. Het kan ook gepaard gaan met een gevoel van pijn. Hij refereerde aan een situatie waarin hij een medewerker moest ontslaan wegens wangedrag. Dit kwam de bestuurder op zware kritiek te staan van andere medewerkers en dat was zwaar, maar de bestuurder bleef ervan overtuigd dat hij de juiste beslissing had genomen. De bestuurder kon zijn handelwijze volledig verantwoorden, en spande zich bovendien in om de ontslagen medewerker te helpen. Toch was er iets wat hem pijn deed, en dat was het besef dat het ontslag onvermijdelijk schade toebracht aan de medewerker.

#### **Omgaan met fouten**

Integer besturen houdt ook in dat je op de juiste manier omgaat met gemaakte fouten. Je integriteit en loyaliteit komen bijvoorbeeld onder druk te staan wanneer medewerkers of organisaties je in vertrouwen om hulp vragen, terwijl het eigenlijk zo slecht gaat dat je er melding van zou moeten maken bij de IGZ. Er ontstaat dan spanning tussen enerzijds het geschonken vertrouwen niet schenden en het bieden van een veilige leercultuur, en anderzijds het aankaarten van misstanden.

Een terugkerend thema is het spanningsveld tussen aan de ene kant een veilige leercultuur creëren voor de medewerkers en aan de andere kant de nadruk op regels, lijstjes afvinken en transparantie. Aanwezigen geven aan dat er op een hypersensibele manier wordt gereageerd op incidenten, door overal beleid op te maken. Enkele aanwezigen merken op dat inspectiebezoeken die veilige cultuur dreigen te ondermijnen. Andere aanwezigen vinden transparantie noodzakelijk, omdat er nu eenmaal veel calamiteiten zijn geweest in de zorgsector die veel te lang onder het tapijt zijn gebleven.

Verschillende aanwezigen geven aan dat melden in de VVT sector minder is gericht op een gezamenlijk leerproces, en over het algemeen negatievere gevolgen voor medewerkers met zich meebrengt, dan in de curatieve sector. Een aanwezige merkt op dat het ook in het geval van duidelijk laakbaar gedrag door een medewerker onterecht kan zijn om de situatie alleen maar af te doen met een melding bij de inspectie, gevolgd door een sanctie. Immers, het wangedrag van een medewerker kan ook deels het gevolg zijn van te hoge werkdruk. In zo'n situatie ligt er ook verantwoordelijkheid bij het bestuur van de instelling.

### **Integriteit gelijkstellen aan het volgen van de regels**

Het signalement liet al zien dat integriteit soms ten onrechte wordt versmald tot het volgen van de regels. Bestuurders noemen verschillende situaties die dit illustreren. Zo kreeg een bestuurder te maken met een casus van overlijden als gevolg van door artsen gemaakte fouten. Het viel hem op dat de verzekeraar en juristen alleen maar over de juridische context spraken. Maar zoveel nadruk op de regels voelde voor de bestuurder niet integer: er was iets gebeurd dat niet klopte en de reactie hierop had compassie met de nabestaanden moeten zijn.

Verschillende aanwezigen merken op dat de nadruk op regels en organisatie regelmatig ten koste gaat van goede zorg. Verschillende regelgeving per regio doet bestuurders soms overwegen om te stoppen met de zorgverlening in bepaalde regio's, of om minder zware problematiek binnen te halen. Iemand merkt op dat er veel ongefundeerde regels zijn, die tot irritatie leiden. Wanneer regels doorslaan voelen bestuurders zich wel eens genoodzaakt om hiervan af te wijken, ook al lopen ze daarmee het risico om het verwijt van onbehoorlijk bestuur te krijgen. Ze ondertekenen dan bijvoorbeeld een contract waarvan ze bij voorbaat al weten dat ze zich niet aan alle regels kunnen voldoen, omwille van de continuïteit van zorg aan de cliënt. Of ze geven de vertegenwoordiger van een cliënt toegang tot een dossier, terwijl dat eigenlijk niet mag, omwille van de kwaliteit van zorg.

### **Conclusie**

In het signalement concludeerde het CEG dat integriteit te vaak wordt gereduceerd tot het volgen van regels en het afvinken van lijstjes. Op basis van de hierboven beschreven opbrengst van de bijeenkomst constateert het CEG dat het zinvol was om het gesprek te voeren over integer handelen in grijze gebieden waar normen en regels geen uitsluitel bieden.

Bestuurders komen diverse uitdagingen tegen op het gebied van integer handelen. Zo moeten bestuurders zich zien te verhouden tot steeds verschuivende opvattingen van wat goed en fout is. Bovendien kent de loyaliteit van een bestuurder diverse schillen: loyaliteit aan de eigen principes, loyaliteit aan de organisatie, loyaliteit aan de patiënt

en cliënt, loyaliteit aan de regels en aan het zorgstelsel. Die schillen schuiven langs elkaar heen. Het voeren van het gesprek over integriteit, bijvoorbeeld in de vorm van intervisie, kan een waardevol hulpmiddel zijn. Niet alleen om de bestuurder te ondersteunen, maar juist ook om hem of haar tegen te spreken en uit de comfortzone te halen.

Het CEG hoopt dat de dialoogbijeenkomsten een waardevolle aanzet hebben gedaan tot het voeren van een genuanceerd en onbevooroordeeld gesprek over integriteit. Tijdens deze bijeenkomsten werd het gesprek gevoerd door zorgbestuurders onder elkaar. Het CEG pleit ervoor dat dit gesprek ook wordt gevoerd met een combinatie van stakeholders, zoals vertegenwoordigers van het ministerie van VWS, de IGZ, de journalistiek, cliëntenraden, ondernemingsraden, toezichthouders en zorgbestuurders.