

Model conflictregeling Brancheorganisaties Zorg

Preambule

Conflicten tussen de raad van bestuur en de raad van toezicht kunnen verlamvend werken op de governance van een zorgorganisatie. De kwaliteit van de zorg en ondersteuning en de continuïteit van de zorgorganisatie kunnen zelfs in het geding komen als conflicten niet tijdig en professioneel worden opgelost. Daarom is ook in artikel 4.1.6 van de Governancecode Zorg 2022 opgenomen dat zorgorganisaties over een schriftelijke conflictregeling dienen te beschikken. Artikel 3 lid 1 sub d jo. lid 3 van de Wet toetreding zorgaanbieders (Wtza) bepaalt dat zorgorganisaties die moeten voldoen aan de bestuursstructuurvereisten schriftelijk vastleggen op welke wijze interne conflicten tussen de raad van bestuur en de raad van toezicht worden geregeld.

Deze model conflictregeling beoogt conflicten tussen bestuurders en toezichthouders in een vroeg stadium te adresseren en te objectiveren en zo effectief op te lossen. Zorgorganisaties kunnen deze modelregeling met inachtneming van artikel 4.1.6. Governancecode Zorg naar eigen inzicht uitwerken en/of aanpassen, toegespitst op onder meer de aard, grootte en rechtsvorm van de zorgorganisatie. De modelregeling bevat ook een aantal keuzemogelijkheden, waarbij partijen vooraf besluiten langs welke weg het conflict of een ernstig verschil van mening zal worden opgelost.

Algemeen

Regeling conflicthantering

Om aan de Governancecode Zorg en de Wtza te voldoen, voorziet deze regeling in (procedurele) afspraken over conflicthantering tussen de raad van toezicht en de raad van bestuur. Het belang van de zorgorganisatie vraagt om heldere en breed gedragen keuzes voor het oplossen van toekomstige conflicten. Die keuzes zijn erop gericht om conflicten te objectiveren en de duur ervan zoveel mogelijk te beperken, om te voorkomen dat zij escaleren waardoor ernstiger conflicten ontstaan die mogelijk ook de kwaliteit, veiligheid en continuïteit van de zorgverlening in gevaar kunnen brengen. De regeling ziet op conflicten en ernstige verschillen van mening tussen de bestuurlijke en toezichthoudende organen van de zorgorganisatie en heeft geen betrekking op interne conflicten binnen de raad van toezicht of de raad van bestuur. Het is mogelijk de regeling op dit vlak uit te breiden.

De conflictregeling komt op basis van de Governancecode Zorg 2022 tot stand *in overeenstemming tussen de raad van bestuur en de raad van toezicht*. Bij veel zorgorganisaties moet deze regeling al op grond van de Wtza en de Uitvoeringsregeling Wtza door rechtspersonen in de statuten worden opgenomen en door overige instellingen anderszins schriftelijk worden vastgelegd (zie artikel 6 Uitvoeringsregeling Wtza). Voor andere categorieën zorgorganisaties die niet onder de eisen voor de bestuursstructuur van de Wtza en het Uitvoeringsbesluit Wtza vallen, geldt die wettelijke verplichting niet, maar kan het opnemen in de statuten of anderszins vastleggen van een conflictregeling ook worden overwogen.

Van de Brancheorganisaties Zorg (BoZ) maken deel uit:



Het verdient weliswaar sterk de voorkeur om een bestaande (en wellicht verouderde) statutaire conflictregeling zo spoedig mogelijk te actualiseren, maar een dwingende wettelijke noodzaak daartoe kent de Wtza of het daarop gebaseerde Uitvoeringsbesluit en -regeling als zodanig niet. Nieuwe zorgorganisaties en bestaande zorginstellingen kunnen deze geactualiseerde conflictregeling bij de oprichting respectievelijk de eerstvolgende statutenwijzing meenemen in het actualiseren van hun statuten.

Deze gezamenlijke afspraken over conflicthantering hebben vooral een procedureel karakter. Als de raad van toezicht en de raad van bestuur zelf niet in onderling overleg tot een oplossing kunnen komen, voorziet de regeling in instrumenten om goed om te gaan met conflicten in de top van de organisatie. Daarbij kan gekozen worden tussen bemiddeling, mediation, een commissie van wijzen, bindend advies of arbitrage.

Verantwoordelijkheid en rolvastheid

De raad van bestuur en de raad van toezicht zijn samen verantwoordelijk voor de governance van de zorgorganisatie. Zij moeten die verantwoordelijkheid wel ieder vanuit hun eigen functie en rol waarmaken. Overeenkomstig de Governancecode Zorg 2022 neemt de raad van bestuur geen verantwoordelijkheden van de raad van toezicht over en dient de raad van bestuur ervoor te zorgen dat de raad van toezicht zijn controlerende en adviserende functie integraal kan uitoefenen. De raad van toezicht neemt geen bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de raad van bestuur over en vervult geen bestuursfuncties. Juist als er een conflict speelt of dreigt te ontstaan ligt rolverving op de loer, en is verscherpte aandacht voor rolvastheid en rolbewustheid van belang. Door de ontwikkelingen in de governancepraktijk ten aanzien van het functioneren van interne toezichthouders en de intensievere betrokkenheid van raden van toezicht bij (de ontwikkeling en implementatie van) het strategisch beleid, de cultuur en de omgang met de medezeggenschapsorganen en (vertegenwoordigers van) de professionals, kan deze rolzuiverheid in de knel komen. Met een zorgvuldige en laagdrempelige conflictregeling kunnen bestuurlijke en beleidsmatige dilemma's tijdig worden geadresseerd en geobjectiveerd, dat kan ook voorkomen dat toezichthouders zich genooddaakt voelen op de bestuurlijke stoel plaats te nemen. Gedegen en tijdige conflicthantering kan het (potentiële) spanningsveld tussen raad van bestuur en raad van toezicht reduceren waardoor rolverving en een mogelijke escalatie bij een ernstig verschil van mening of (dreigend) conflict al op voorhand zoveel mogelijk worden voorkomen. Verstandig is dat op voorhand ieders taken en bevoegdheden, de onderlinge rol- en functieverdeling alsmede de verantwoordelijkheden in de statuten en reglementen van de zorgorganisatie bestuurders en toezichthouders worden uitgewerkt. Dit biedt 'guidance' en kan meer duidelijkheid verschaffen waardoor rolverving en onderlinge conflicten eveneens beter kunnen worden voorkomen. Dat geldt ook voor de rol van de voorzitters van de raad van bestuur en de raad van toezicht. Als de onderlinge samenwerking tussen beide organen in dergelijke gevallen dreigt te stagneren dienen zij (tijdig) het voortouw te nemen en dragen zij de primaire verantwoordelijkheid bij een (dreigend) conflict of ernstig verschil van mening al in een vroeg stadium te de-escaleren en een breed gedragen oplossing te bevorderen.

Raad van bestuur

De raad van bestuur is zelfstandig bevoegd ten aanzien van het (brede terrein van) besturen van de zorgorganisatie. Dat betreft het beleid en de strategie, de algemene gang van zaken en de operationele en dagelijkse gang van zaken van de zorgorganisatie. De verantwoordelijkheid voor de vaststelling en uitvoering van het strategisch en bestuurlijk beleid berust bij de raad van bestuur die dan ook primair de kaders en de inhoud van het belang van de zorgorganisatie bepaalt.

De raad van bestuur richt zich bij de vervulling van zijn taak op het belang van de zorgorganisatie op korte en lange termijn, waaronder het te behartigen maatschappelijk belang en het belang van de betrokken belanghebbenden. Zijn perspectief is het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van de zorgorganisatie en de centrale positie van de cliënt daarin. De raad van bestuur maakt een zorgvuldige en evenwichtige afweging tussen de belangen van de cliënten, de publieke en maatschappelijke belangen, de belangen van medewerkers en de overige belangen van interne en externe belanghebbenden die daarvoor in aanmerking komen. De raad van toezicht toetst of de raad van bestuur bij de uitoefening van zijn bestuurstaak alle belangen die daarvoor in aanmerking komen op een zorgvuldige en evenwichtige manier heeft afgewogen.

De raad van bestuur heeft bij de vervulling van zijn taak zelfstandige bevoegdheden en eigen verantwoordelijkheden. Bij de oplossing van onderlinge conflicten zullen de raad van toezicht en eventuele andere organen van de zorgorganisatie zoals de algemene leden- of aandeelhoudersvergadering, deze wettelijke en statutaire taak-, bevoegdheids- en verantwoordelijkheidsverdeling ook moeten respecteren. Dat geldt in het bijzonder voor de bestuurlijke verantwoordelijkheid van de raad van bestuur ten aanzien van de strategische beleidsvorming en algemene en dagelijkse leiding van de zorgorganisatie.

Raad van toezicht

De raad van toezicht heeft een toezicht-, advies- en (formeel en/of materiële) werkgeversfunctie. Deze drie functies vormen de kern van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de raad van toezicht. Op grond hiervan is het toezichthoudend orgaan doorgaans bevoegd en verantwoordelijk voor onder andere (het toezicht op) de benoeming, evaluatie en beoordeling, honorering, schorsing en ontslag van bestuurders en interne toezichthouders, goedkeuring van belangrijke bestuursbesluiten, de aanwijzing van de externe accountant van de zorgorganisatie, beoordeling van nevenfuncties en belangenverstremming en tegenstrijdig belang van bestuurders en toezichthouders.

De raad van toezicht zal zijn toezichthoudende verantwoordelijkheden volledig moeten kunnen effectueren. Deze interne conflictregeling laat dan ook de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de raad van toezicht ten aanzien van de arbeidsrechtelijke verhouding van bestuurders met de zorgorganisatie onverlet.

Modelconflictregering

Artikel 1

De raad van bestuur en de raad van toezicht zijn overeenkomstig hun wettelijke en statutaire taak- en bevoegdheidsverdeling gezamenlijk en ieder afzonderlijk verantwoordelijk voor een zorgvuldige oplossing van hun onderlinge verschillen van mening en conflicten.

Artikel 2

Zodra de raad van bestuur of de raad van toezicht constateert dat er tussen hen sprake is van een ernstig verschil van mening of een conflict over beleidsmatige of bestuurlijke aangelegenheden, niet zijnde een arbeidsconflict, zal de raad van bestuur of de raad van toezicht zo spoedig mogelijk de kern van het verschil van mening of conflict omschrijven alsmede de oplossingsrichtingen waarover de andere partij dan haar visie geeft. De voorzitters van beide organen zullen zich inspannen om in goed onderling overleg en al dan niet met behulp van derden binnen twee maanden een oplossing van het ernstig verschil van mening of conflict tussen de raad van bestuur en de raad van toezicht te bewerkstelligen.

Artikel 3

Als de raad van bestuur en de raad van toezicht onderling niet binnen deze initiële termijn van twee maanden, of een gezamenlijke termijnverlenging, tot overeenstemming komen over de oplossing van het verschil van mening of conflict zoals omschreven in artikel 2, dan zal het verschil van mening of conflict worden opgelost door middel van:

a. [KEUZE: *tussenkost derde(n)*]

[KEUZE 1] mediation; of [KEUZE 2] bemiddeling; of [KEUZE 3] een commissie van wijzen die een zwaarwegend advies geeft. of

b. [KEUZE: *bindend advies*]

bindend advies overeenkomstig het Arbitragereglement van het Scheidsgerecht Gezondheidszorg. of

c. [KEUZE: *arbitrage*]

[KEUZE 1] arbitrage overeenkomstig het Arbitragereglement van het Nederlands Arbitrage Instituut (NAI); of

[KEUZE 2] arbitrage door een onafhankelijke arbitragecommissie die door middel van een arbitraal vonnis een bindend oordeel zal uitspreken over het verschil van mening of conflict tussen de raad van bestuur en de raad van toezicht.

Artikel 4

De raad van bestuur en de raad van toezicht kunnen [KEUZE] alleen gezamenlijk, [KEUZE]of als dit niet mogelijk blijkt te zijn ieder afzonderlijk, het besluit nemen om het in artikel 3 genoemde middel om het verschil van mening of conflict op te lossen, in gang te zetten.

Artikelsgewijze toelichting

Artikel 1

Dit artikel stelt voorop dat ook ten tijde van een conflict de wettelijke en statutaire verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van toezicht onverminderd blijven bestaan. De gekozen weg van conflictoplossing ontslaat de raad van bestuur en/of de raad van toezicht niet van de eigen verantwoordelijkheid (en daarmee aansprakelijkheid) ten opzichte van de rechtspersoon. Rolvastheid en rolbewustheid blijven richtinggevend voor de taakverdeling en onderlinge omgang tussen bestuurders en toezichthouders. Daarnaast wil dit artikel het belang van een *zorgvuldige oplossing en procesgang* benadrukken.

Artikel 2

Artikel 2 bakent de reikwijdte van de regeling af tot een ernstig verschil van mening of conflict over beleidsmatige of bestuurlijke aangelegenheden, niet zijnde een arbeidsconflict. Dat wil zeggen conflicten waarbij de raad van bestuur en de raad van toezicht, ieder vanuit hun eigen rechtspersoonrechtelijke functie en verantwoordelijkheid een blijvend verschil van opvatting hebben over de vraag wat in het belang is van de zorgorganisatie, de centrale positie van de cliënt daarin of van andere belanghebbenden, en welk beleid of maatregelen daarbij passen. Het kan dan bijvoorbeeld gaan over het toekomstig zorg- of investeringsbeleid van de raad van bestuur dat ingaat tegen de visie van de raad van toezicht terwijl de raad van bestuur de uitvoering van dat beleid juist van vitaal belang acht voor de kwaliteit en veiligheid van de zorgverlening of de continuïteit van de zorgorganisatie. Afhankelijk van de concrete inrichting van de organisatie- en governancestructuur hoeft dat, gelet op ieders rol en functie, formeel nog niet problematisch te zijn omdat de raad van bestuur niet verplicht is om andersluidende adviezen van de raad van toezicht te volgen indien deze adviezen naar de visie van de raad van bestuur niet in het belang zijn van de zorgorganisatie. Anderzijds kan verschil van inzicht er ook toe leiden dat de raad van toezicht goedkeuring aan een bestuursbesluit onthoudt. Hierdoor kan een bestuurlijke of operationele impasse ontstaan die risicovol is voor de kwaliteit en continuïteit van de zorg- en dienstverlening van de zorgorganisatie.

De modelregeling geldt *niet voor arbeidsconflicten*. Een arbeidsconflict is een rechtspositioneel geschil over de arbeidsverhouding tussen de bestuurder en de zorgorganisatie als werkgever. Een arbeidsconflict betreft uitsluitend het functioneren van individuele bestuurders als zodanig en de naleving van de uit de arbeidsovereenkomst voortvloeiende rechten en plichten. De leden van de raad van bestuur hebben in de regel een arbeidsovereenkomst met de rechtspersoon en de raad van toezicht oefent namens de rechtspersoon doorgaans de werkgeversfunctie uit en draagt hiervoor ook verantwoordelijkheid. Arbeidsrechtelijke geschillen worden door het wettelijke arbeids- en ontslagrecht en op grond van de individuele arbeidsovereenkomst geregeld.

De conflictregeling *beoogt te stimuleren en te voorkomen dat een conflict dat geen arbeidsconflict is, ook niet als zodanig wordt opgevat, behandeld of daarin ontaardt*. Vandaar dat in artikel 2 is opgenomen dat de raad van bestuur of de raad van toezicht in een vroeg stadium de kern van het conflict of verschil van mening inhoudelijk omschrijft

en oplossingen aandraagt. Welke partij hierin het initiatief heeft, hangt af van de aard van het conflict en wie hierbij primair verantwoordelijk is voor de betreffende aangelegenheid. Dat zal overigens meestal de raad van bestuur zijn vanwege zijn verantwoordelijkheid voor het algemeen (strategisch en bestuurlijk) beleid en de gang van zaken in de zorgorganisatie. Vanuit die optiek bezien, berust de verantwoordelijkheid om concreet invulling te geven aan de inhoud van het (maatschappelijk) belang van de zorgorganisatie en te bepalen welke maatregelen daarvoor in concrete situaties nodig zijn, dan ook primair bij de raad van bestuur.

Een en ander laat onverlet dat de raad van toezicht, of indien van toepassing, een leden- of aandeelhoudersvergadering, de wettelijke en statutaire bevoegdheid om een bestuurder te schorsen en/of te ontslaan *te allen tijde behoudt*. Dat is een autonome bevoegdheid die niet door deze conflictregeling kan worden ingeperkt. Hetgeen overigens niet wegneemt, dat een dergelijke discretionaire ontslag- of schorsingsbevoegdheid door de raad van toezicht niet mag worden misbruikt om toepassing van de statutaire conflictregeling te frustreren.

Tenslotte bevat dit artikel een termijn. Het gaat ervan uit dat de raad van bestuur en de raad van toezicht het conflict zo snel mogelijk oplossen, maar dat zij in elk geval niet langer dan twee maanden wachten met verdere stappen als zij er zelf niet uit komen. De termijn van twee maanden is enigszins arbitrair. Het is immers niet altijd duidelijk wanneer een conflict begint of wanneer de oplossing van een conflict nabij is. Het kan bovendien verstandig zijn om sneller dan deze initiële termijn over te gaan tot mediation, bemiddeling of anderszins. Dat zal ook afhangen van de aard, ernst en de mogelijke gevolgen van het conflict. De essentie is dat de raad van bestuur en de raad van toezicht de verantwoordelijkheid nemen om een conflict niet te lang te laten voortduren en de belangen van de zorgorganisatie en de daarbij betrokken belanghebbenden ondanks het conflict in acht blijven nemen. De voorzitters van beide organen kunnen deze initiële termijn van twee maanden dan ook in goed onderling overleg gezamenlijk verlengen of waar nodig inkorten.

Artikel 3

Repareer het dak als de zon schijnt. In artikel 3 worden verschillende manieren van conflictbeslechting genoemd. Bij de uitwerking van hun conflictregeling wordt ervan uitgegaan dat de raad van toezicht en de raad van bestuur daarin gezamenlijk *vooraf een keuze* maken die passend is voor hun eigen situatie en visie.

Als mogelijke vormen van geschilbeslechting worden in deze modelregeling genoemd: mediation, bemiddeling, zwaarwegend advies van een commissie van wijzen, bindend advies, arbitrage of een combinatie van deze verschillende vormen van conflictoplossing. Daarbij kan desgewenst ook worden aangegeven wie of welke instantie als bemiddelaar of mediator zal worden aangezocht of hoe de commissie van wijzen of de arbitragecommissie zal worden samengesteld. Bij bindend advies kan dat het Scheidsgerecht Gezondheidszorg zijn, in geval van arbitrage kan dat bijvoorbeeld ook het Nederlands Arbitrage Instituut (NAI) of een vorm van zogenaamde partij-arbitrage zijn. In dat laatste geval wordt dan één lid aangewezen door de raad van bestuur, één lid door de raad van toezicht en een derde of de voorzitter door de beide aangewezen leden tezamen.

Aard, inhoud, procedure en rechtsgevolgen van deze vormen van conflictbeslechting lopen sterk uiteen. Mediation, bemiddeling en zwaarwegend advies zijn van een andere (laagdrempelige en informele) orde en gewicht dan de meer formele en zwaardere rechtsmiddelen als bindend advies en arbitrage. Mediation, bemiddeling en zwaarwegend advies hoeven (rechtens) niet te resulteren in een finale oplossing van het onderlinge conflict. Als raad van bestuur of raad van toezicht zich niet met de uitkomst van een dergelijk traject kan verenigen, dan blijven bestuurlijke of juridische vervolgstappen of zelfs rechterlijke procedures mogelijk en soms zelfs noodzakelijk om een definitief einde te maken aan het conflict. De gang naar de gewone rechter en in het bijzonder de Ondernemingskamer blijft bij mediation, bemiddeling en zwaarwegend advies dus open staan voor de raad van bestuur en de raad van toezicht.

Het belangrijkste verschil tussen mediation en bemiddeling is dat bij mediation voornamelijk procesbegeleiding plaatsvindt en dat bij bemiddeling de bemiddelaar ook inhoudelijke voorstellen kan doen. Het verschil tussen een zwaarwegend advies van een commissie van wijzen of het bindend advies van het Scheidsgerecht Gezondheidszorg is dat bij een bindend advies partijen vooraf afspreken het advies te zullen opvolgen. Een zwaarwegend advies van een commissie van wijzen kan door partijen niet makkelijk naast zich worden neergelegd, maar is uiteindelijk niet bindend.

In beginsel kan ook arbitrage worden opgenomen als weg waarlangs een conflict kan worden opgelost. Arbitrage is een vorm van rechtspraak door arbiters als alternatief voor een procedure bij de overheidsrechter. Arbitrale vonnissen zijn juridisch bindend voor alle betrokken partijen en kunnen ook vrij eenvoudig ten uitvoer worden gelegd als een partij, ondanks de uitspraak, niet bereid zou zijn om gevolg te geven aan het oordeel van de arbitragecommissie. Om een geschil ter beslechting te kunnen voorleggen aan arbiters, is een arbitrageovereenkomst of een specifieke voorziening in de statuten van de zorgorganisatie nodig. Partijen spreken dan af (toekomstige) geschillen aan arbitrage te onderwerpen. Het zal dan veelal gaan om ernstige verschillen van inzicht tussen de raad van bestuur en de raad van toezicht over strategische of beleidsmatige kwesties of maatregelen die in het (maatschappelijk) belang van de zorginstelling nodig zijn. Bij een keuze voor arbitrage als vorm van conflictbeslechting past wel de (juridische) kanttekening dat een specifieke categorie van geschillen, namelijk de vaststelling van de nietigheid en vernietiging van een reeds genomen besluit van een orgaan van een rechtspersoon, (vooralsnog) alleen door de overheidsrechter kan worden beslecht. De eerste symptomen van conflicten tussen het bestuur en de raad van toezicht manifesteren zich echter vaak in een bredere context en in een eerdere fase van het besluitvormingsproces, zoals bij de voorbereiding of het onderlinge overleg over dergelijke kwesties of voorgenomen (strategisch) beleid. Dan is arbitrage wel mogelijk.

Daarnaast kan de impact en praktische wijze van tenuitvoerlegging van besluiten de nodige discussie opleveren. Aard, intensiteit en pluriformiteit van het debat nopen dan veel eerder tot arbitrage dan bijvoorbeeld bindend advies. Deze laatstgenoemde vorm van conflicthantering komt vooral in aanmerking als er sprake is van een impasse over een concreet en specifiek (uitvoerings)issue waar bestuur en raad van toezicht zonder professionele begeleiding zelf niet meer uit komen.

Als de raad van toezicht en de raad van bestuur kiezen voor arbitrage of bindend advies beperkt dat overigens wel sterk de toegang tot en toetsingsruimte van de gewone rechter. Het eerdere conflict kan na een arbitraal vonnis, kort samengevat, slechts in uitzonderlijke gevallen en op beperkte gronden door een rechterlijke instantie worden beoordeeld, zoals bij ernstige motiveringsgebreken of de schending van fundamentele regels van een goede procesorde. Voor specifieke gevallen, zoals enquêteprocedures bij de Ondernemingskamer, gelden dergelijke beperkingen overigens niet of in minder mate maar daar wordt dan ook een breder toetsingskader gehanteerd. Naast een aantal specifiek in de wet genoemde instanties zoals vakorganisaties en de Advocaat-Generaal bij het Gerechtshof Amsterdam, kunnen de raad van bestuur en de raad van toezicht namens de zorgorganisatie in beginsel een verzoek indienen bij de Ondernemingskamer om een onderzoek te gelasten *naar het beleid en de gang van zaken* van de rechtspersoon. Het enquêterecht heeft een ruime werkingssfeer. Het hoeft niet specifiek te gaan over een onderling conflict tussen bestuur en raad van toezicht, maar het functioneren van alle gremia en personen die betrokken zijn bij de zorgorganisatie kunnen dan onderwerp van het onderzoek zijn. Als er gegronde redenen zijn om aan een juist beleid te twijfelen of op grond van het onderzoek wanbeleid wordt geconstateerd kan de Ondernemingskamer door middel van voorlopige maatregelen respectievelijk eindvoorzieningen krachtig ingrijpen in het bestuur en interne toezicht van de zorgorganisatie om de gezonde verhoudingen binnen de zorgorganisatie te herstellen of een bestuurlijke impasse te doorbreken. Enquêteprocedures kunnen een effectief correctiemechanisme zijn, maar vormen tegelijkertijd een zwaar en kostbaar rechtsmiddel met een stevige (interne en externe) impact op de zorgorganisatie.

Artikel 3 vraagt om minimaal één van de wegen voor conflictbeslechting te kiezen, maar het is ook mogelijk om twee wegen volgorde te kiezen. Als mediation niet slaagt kan vervolgens bijvoorbeeld het Scheidsgerecht Gezondheidszorg worden verzocht om een oordeel uit te spreken in de vorm van een bindend advies of een arbitrageprocedure worden gestart met het verzoek aan arbiters om uiteindelijk toch een arbitraal vonnis te wijzen. Hierbij moet worden afgewogen of de oplossing van het conflict niet te lang op zich laat wachten.

Artikel 4

Als eenmaal een conflictoplossingsroute is afgesproken, is het van belang dat geregeld is dat de raad van bestuur en de raad van toezicht bij voorkeur gezamenlijk of, als dit niet mogelijk blijkt te zijn ieder afzonderlijk, het besluit kunnen nemen de afgesproken conflictoplossingsroute in te gaan. Een gezamenlijk besluit vergroot vanwege het draagvlak de kans op succes, maar juist in een conflictsituatie kan het moeilijk zijn om tot die gezamenlijkheid te komen.

Een afzonderlijk besluit biedt een van de partijen de mogelijkheid om op basis van de eigen verantwoordelijkheid voor het betreffende conflict, vast te stellen dat de raad van bestuur en de raad van toezicht er onderling niet uitkomen en dat de afgesproken conflictoplossingsroute uitkomst moet bieden.

Overig

Wat moet er in de statuten?

Zorgorganisaties met rechtspersoonlijkheid die moeten voldoen aan de bestuursstructuurvereisten van de Wtza, dienen de conflictregeling in de statuten op te nemen (artikel 6 sub a Uitvoeringsregeling Wtza). Van andere zorgorganisaties wordt verwacht dat zij de conflictregeling schriftelijk vastleggen. Een nadere (praktische of procedurele) uitwerking van de conflictregeling kan, desgewenst, in een afzonderlijk reglement plaatsvinden. In ieder geval verdient het aanbeveling dat in algemene zin in de statuten of specifiek in de conflictregeling wordt geregeld dat de kosten van zowel de raad van bestuur als de raad van toezicht voor deze oplossing van hun onderlinge conflicten en het inschakelen van deskundigen, door de zorgorganisatie worden vergoed.

Medezeggenschap

Wetgeving en de Governancecode Zorg kennen aan de invloed van belanghebbenden en medezeggenschap een belangrijke plaats toe. Vanuit deze algemene waarborg voor een adequate invloed is het niet nodig in deze regeling specifiek in te gaan op medezeggenschapsaspecten van een conflict. Het spreekt voor zich dat medezeggenschapsorganen op grond van de hen toekomende rechten, hun rol bij beleidsmatige en bestuurlijke ontwikkelingen en voorgenomen besluiten moeten en kunnen vervullen. Hun positie verdient zorgvuldig aandacht in het hele bestuurlijke proces. Waar nodig en zinvol kunnen de voorzitters van de raden van bestuur en toezicht gezamenlijk de betrokken voorzitters van de verschillende medezeggenschapscommissies raadplegen om ook voldoende draagvlak voor mogelijke oplossingsrichtingen te creëren.

ActiZ, de Nederlandse ggz, NVZ, UMCNL en VGN verenigd in Brancheorganisaties Zorg (BoZ), 6 november 2025