

# Positionering en remuneratie van bestuurders in ziekenhuizen

- historiek van de raad van bestuur van een ziekenhuis
- positionering van artsen binnen governance
- remuneratie van bestuurders

Bart Van Daele  
Zaakvoerder Turimm

# Evoluties in bestuur van ziekenhuizen



- Historiek
  - initiatiefnemers
    - congregaties
    - openbare overheden
    - artsen
    - andere bv steenkoolmijnen
  - professionalisering van bestuur  
omwille van sterk toenemende complexiteit van ziekenhuismanagement
    - congregaties huren experts in
    - openbare besturen : langzame verschuiving van politisering naar professionals

# Evoluties in bestuur van ziekenhuizen



- realiteit vandaag
  - veel gemengde fusieziekenhuizen (vooral in Vlaanderen) met gesegmenteerde samenstelling
  - bestuurders als representanten van andere organisatie bv mutualiteiten, Vlaams Ziekenhuisnetwerk, groeiperingspartner of vanuit oorspronkelijke initiatiefnemers
  - nauwelijks selectie of assessment voor bestuurders : “ons” kent “ons”
  - opkomst van nieuwe stakeholder : artsen”
    - nav verzelfstandiging van openbaar ziekenhuis
    - in ruil voor extra financiële bijdrage
    - artsen zetelen zelf in raad van bestuur of laten zich vertegenwoordigen door experts

# Positie artsen binnen governance



- Wettelijk
  - participatie in ziekenhuisbeleid via adviesverlening medische raad
  - modaliteit Permanent Overlegcomité bestuur/medische raad
  - hoofdgeneesheer als verantwoordelijke voor het medisch departement met wettelijke bevoegdheden; aanstelling met verzwaard advies door de medische raad

# Positie artsen binnen governance



- Knelpunten en opportuniteiten
  - hoofdgeneesheer veel verantwoordelijkheden maar weinig macht
  - medische raad onvoldoende technische competenties om managerial mee te sturen; soms ook verstoken van elementaire beleidsinformatie
  - artsen via art 155 vaak geconvoceerd voor het dragen van de exploitatieverliezen/onderfinanciering van het BFM; willen controle over de besteding van deze middelen
  - ziekenhuisfinanciering zelf meer en meer gedetermineerd door zorgaanbod en klinische performantie en binnenkort ook door medische kwaliteit (“pay for performance”); dus noodzaak van medebestuur door artsen

# Positie artsen binnen governance



- Bijkomende (naast wettelijke) participatie artsen aan het ziekenhuisbeleid op verschillende niveau's
  - executief centraal
    - geneesheer-coördinatoren als hoofden van divisies (groepering van diensten) al dan niet gegroepeerd in een medische directie (ZOL)
    - 1 of meerdere adjunct hoofdgeneesheren al dan niet verantwoordelijk voor een zone
    - vertegenwoordiging van de medische raad samen met directie in executief orgaan van dagelijks bestuur (bv SPEC in Turnhout)
  - executief decentraal
    - binomen van artsen en verpleegkundigen in aansturing van diensten/afdelingen (bv Chirec)
    - divisiebestuur met arts/verpleegkundige/manager

# Positie artsen binnen governance



- Bijkomende participatie artsen aan het ziekenhuisbeleid op verschillende niveau's
  - niveau bestuur:
    - overlegorgaan bestuur/directie/medische raad : POC, MFC, OC artsen/beheer
    - participatie van artsen in de raad van bestuur
      - benoeming bestuurder(s) op voordracht van artsen (1 of meerdere kandidaten)
      - benoeming als waarnemend lid van een expert aangeduid door de artsen
      - benoeming bestuurders vanuit artsen als stakeholder
      - artsen, aangeduid door medische raad, effectief of raadgevend in raad van bestuur
      - voorzitter medische raad raadgeven in raad van bestuur (soms reciproque)

# Positie artsen binnen governance



- Voorstel van principes
  - kritische succesfactor voor dynamiek ziekenhuis :
    - mate waarin de stakeholders van het ziekenhuis (bestuur-directie / artsen / ev OR) afstemmen en gaan voor eenzelfde project
  - correcte vertaling hiervan in de beleidsstructuren
    - macro : integratie op niveau van bestuursorganen  
cave belangenvermenging  
best practice : artsen laten zich vertegenwoordigen via experts in raad van bestuur maar expert treedt niet in de plaats van de medische raad
    - micro : afstemming tussen directie (+ev medische raad) en diensthoofden aan de hand van beleidsplannen per dienst



# Remuneratie van bestuurders



- Vergoedingen in de ziekenhuizen
  - klassieke zitpenning : onbezoldigd tot gemiddeld 100-400 euro/raad
  - vergoeding voor experts (inclusief participatie aan commissies) : gemiddeld 1000-1500 euro/maand
  - bijzondere bestuursposities:
    - voorzitter : soms niet vergoed, soms tot gemiddeld 50.000€ per jaar ifv tijdsbesteding
    - Bureau raad van bestuur : soms niet vergoed, soms van 20.000€ tot 40.000€ per jaar
    - afgevaardigd bestuurder : vergelijkbaar met algemeen directeur indien voltijds, zoniet een fractie ifv tijdsbesteding en verantwoordelijkheden

# Remuneratie van bestuurders



- Vergoedingen in de privésector
  - France Télécom
    - bestuurders krijgen gemiddeld 35.000 euro
  - Belgacom (2012)
    - voorzitter : 182.000
    - andere tussen 62.000 en 102.000 (inlevering van 10% gevraagd)
  - Telenet (2013)
    - voorzitter : 100.000€
    - leden :45.000€
  - Inbev (2013)
    - voorzitter : 150.000€
    - leden :75.000€
  - Barco (2013) :
    - 2 milj euro te verdelen over 9 bestuurders (voor 10 keer per jaar een halve dag vergaderen) dus gemiddeld 224,00€ per lid ; inclusief CEO?

# Remuneratie van bestuurders



- Voorstel van vergoedingsprincipes
  - starten vanuit functieprofiel en opdrachten (oa commissies van raad van bestuur)
  - profielen
    - “gewoon lid” : vaste vergoeding en “zitpenning” per vergadering
      - onafhankelijk expert : hogere vergoeding ifv profiel, opdracht en relevante ervaring, vergelijkbaar met klassieke consultancy fees
      - indien zetelend als representant van organisatie of groep : afspraken te maken met moederorganisatie : “maakt opdracht deel uit van (reeds betaald) mandaat of niet?”
    - afgevaardigd bestuurder/voorzitter : ifv profiel, opdracht en relevante ervaring

