

## SCHEIDSGERECHT GEZONDHEIDSZORG

**Arbitraal vonnis van 10 november 2023**

**Kenmerk: SG 23/07**

Het Scheidsgerecht, bestaande uit:

mr. H.J. Vetter, wonende te Amsterdam, voorzitter,  
J. Nogarede-Hoekstra MA, wonende te Nijmegen,  
drs. M.G.F van Wijk, wonende te Berlicum,  
bijgestaan door mr. J.A.I. Wendt, griffier,  
heeft het navolgende vonnis gewezen,

in de zaak van:

**Stichting A,**  
gevestigd te Z,  
eiseres in conventie,  
verweerster in reconventie,  
gemachtigde: mr. D.J. Kolk,

tegen:

mevrouw drs. **B,**  
wonende te Y,  
verweerster in conventie,  
eiseres in voorwaardelijke reconventie,  
gemachtigde: mr. F. Verploegen,

Partijen worden hierna (mede) aangeduid als 'de stichting' en 'verweerster'.

---

### **1. De procedure**

1.1 Met een brief van 7 juli 2023 heeft de stichting deze procedure aanhangig gemaakt. Bij memorie van eis van 31 juli 2023 (met producties, genummerd 1-31) heeft de stichting – voor zover van belang – het Scheidsgerecht verzocht, voor zover mogelijk uitvoerbaar bij voorraad:

- de tussen de stichting en verweerster bestaande arbeidsovereenkomst te ontbinden, primair op grond van artikel 7:671b BW jo. 7:669 lid 1 en 3 BW sub d, subsidiair sub g, meer subsidiair sub h, uiterst subsidiair wegens een combinatie van voornoemde grond sub i;
- bij het bepalen van de einddatum rekening te houden met de duur gelegen tussen de ontvangst van de memorie van eis en de dagtekening van het arbitraal vonnis;
- te bepalen dat aan verweerster een transitievergoeding toekomt zoals vermeld onder punt 5 van onderhavige memorie van eis;
- in het geval het Scheidsgerecht tot een ontbinding op de i-grond mocht besluiten, te bepalen dat aan verweerster geen aanvullende vergoeding als bedoeld in artikel 7:671b lid 8 BW van 50% toekomt, althans een aanvullende vergoeding toe te kennen van maximaal 10% van de transitievergoeding dan wel een door het Scheidsgerecht in goede justitie te bepalen aanvullende vergoeding;

IN ALLE GEVALLEN:

- verweerster te veroordelen in de kosten van de onderhavige procedure, het salaris van de gemachtigde daaronder begrepen.

1.2 Bij memorie van antwoord tevens inhoudende eis in reconventie van 25 augustus 2023 (met producties, genummerd 1-54), en na schriftelijke wijziging van haar eis ter zitting, heeft verweerster – voor zover van belang – verzocht bij vonnis, voor zover mogelijk uitvoerbaar bij voorraad:

In conventie

- in het geval het Scheidsgerecht overgaat tot ontbinding van de arbeidsovereenkomst te bepalen dat aan verweerster een transitievergoeding toekomt, gebaseerd op een bruto maandsalaris van € 18.983,24 bruto en de daadwerkelijke datum waarop de arbeidsovereenkomst eindigt;

In reconventie

- in het geval het Scheidsgerecht overgaat tot ontbinding van de arbeidsovereenkomst op basis van de i-grond, te bepalen dat aan verweerster een aanvullende vergoeding als bedoeld in artikel 7:671b lid 8 BW van 50% toekomt, althans een aanvullende vergoeding toe te kennen die het Scheidsgerecht redelijk lijkt;
- in het geval het Scheidsgerecht over gaat tot ontbinding van de arbeidsovereenkomst te bepalen dat aan verweerster een billijke vergoeding toekomt op grond van artikel 7:671b lid 9 onder c BW ter hoogte van € 3.416.983,20, althans een billijke vergoeding die Uw Scheidsgerecht redelijk lijkt;
- de stichting te veroordelen om binnen twee weken na betekening van het in deze te wijze vonnis verweerster tot te laten tot de overeengekomen werkzaamheden in de functie van V zonder dat daarbij zonder haar toestemming vertrouwelijke gegevens uit haar personeelsdossier worden gedeeld met betrokken collega's, op straffe van een dwangsom van € 500 per dag dat de stichting hiermee in gebreke blijft, althans een dwangsom die het Scheidsgerecht redelijk acht;
- de stichting een verbod op te leggen zich negatief over verweerster uit te laten op straffe van een boete van € 35.000,00 per overtreding;
- de stichting te veroordelen in de kosten van onderhavige procedure, het salaris van gemachtigde daaronder begrepen.

1.3 Nadere producties zijn toegestuurd op 13 september 2023 (van de zijde van de stichting genummerd 31-34, van de zijde van verweerster genummerd 55-71) en op 18 september 2023 (door verweerster genummerd 72 en 73).

1.4 De mondelinge behandeling heeft plaatsgevonden te Utrecht op 20 september 2023. Aan de zijde van de stichting waren aanwezig mevrouw C (lid van de Raad van Bestuur, hierna: C), mevrouw mr. D, (juriste van de stichting, hierna: D), mevrouw E (secretaris medische staf, hierna: E) en de heer F (voormalig voorzitter stafbestuur VMS, hierna: F), bijgestaan door de gemachtigde van de stichting. Verweerster was aanwezig in persoon, bijgestaan door haar gemachtigde en vergezeld door mevrouw G (Wmedewerker, hierna: G) en mevrouw H (recoverymedewerker, hierna: H), alsmede enkele toehoorders (te weten, de heer I, mevrouw J, mevrouw K, en mevrouw L). De gemachtigden van partijen hebben mede aan de hand van pleitnota's het woord gevoerd en er zijn vragen van het Scheidsgerecht beantwoord.

## 2. De feiten

2.1 Verweerster (geboren in 1971) is sedert 1 september 2008 als medisch specialist (V) op basis van een arbeidsovereenkomst werkzaam in het ziekenhuis van de stichting (hierna: het ziekenhuis).

Zij is lid van de vakgroep U (hierna: de vakgroep), bestaande uit 23 V. Het OK-complex kent voorts 34 Wmedewerkers, 65 operatieassistenten en 18 recovery verpleegkundigen.

- 2.2 In een verslag van een op 4 november 2013 gevoerd gesprek, waarbij onder meer verweerster en het Afdelingshoofd W (hierna: M) aanwezig waren en dat betrof de 'Positie [verweerster] als V', staat onder meer het volgende:

*'De aanleiding van dit gesprek is dat in het verleden diverse informele gesprekken hebben plaatsgevonden tussen [verweerster] en [M] met betrekking tot haar gedrag en klachten die hierover binnen zijn gekomen bij [M]. Heden concludeert [M] dat deze informele gesprekken niet hebben geleid tot de gewenste verbetering in gedrag van [verweerster] en dat nu het moment is gekomen om zaken te formaliseren. Simpelweg omdat het op de manier zoals het nu gaat niet langer meer kan en het gedrag van [verweerster] niet langer acceptabel is. In de bijlage een overzicht van de besproken punten mbt het gedrag.*

*Het doel van dit gesprek is om te komen tot een positieverbetering en communicatieverbetering van [verweerster] in de functie van V met alle medewerkers.*

(...)

In de 'Bijlage: overzicht gespreksonderwerpen inzake het gedrag' bij dit verslag zijn de volgende gespreks-items opgesomd.

*Te bespreken items:*

- *Onheuse bejegening ten opzichte van*
  - *Snijdend specialisten*
  - *W personeel*
  - *Collega's (slecht humeur)*
  - *secretariaat*
- *Geeft de indruk dat er niets goed is aan een persoon (AIOS/Wmedewerkers)*
- *Stemmingmakerij (op OK)*
- *Bij persoonlijke aanwezigheid verspreid een ijzige sfeer*
- *Sommige Wmedewerkers ruilen hun diensten (enkele absoluut)*
- *Een aantal snijdend specialisten voelen zich op onjuiste manier voor het blok gezet*
- *Een aantal snijdend specialisten wil liever niet samenwerken*
- *Tijdens diensten weigeren om opnieuw langs te komen (verloskamers)*
- *Brute taal door de telefoon*
- *Problematische communicatie'*

- 2.3 In een 'memo' van 7 juli 2014, geschreven door N (AA) gericht aan onder meer verweerster en M en met als onderwerp 'Afronding functioneringstraject' is onder meer het volgende te lezen:

*'De conclusie van het functioneringstraject is dat [verweerster] een positieve ontwikkeling heeft laten zien in haar gedrag waardoor zij haar positie binnen de OK positief heeft weten te keren. Ook van de collega's wordt positieve feedback ontvangen. [Verweerster] geeft aan handvatten te hebben gekregen vanuit de training Effectief Communiceren die haar helpen met bepaalde situaties om te gaan op een zodanige manier dat zij bewust kiest voor een bepaald gedrag. Daarbij gaat zij ook niet altijd de discussie meer aan.*

*Met dit gesprek wordt het functioneringstraject formeel afgesloten. Waarbij de opmerking is gemaakt dat verweerster door M niet zomaar wordt losgelaten en zij afspraken maken om met een nader te bepalen regelmaat een overleg te hebben. Mocht zich een situatie voordoen waarbij*

*verweerster ruggensteun nodig heeft dan zal zij direct contact zoeken met M hetzij om dit vooraf te bespreken of achteraf te evalueren.'*

- 2.4 In een e-mail van 21 april 2016 van de heer O (opleider U) aan verweerster staat onder meer het volgende:

*'Vanuit de opleiding hebben we al eerder met je gesproken over je supervisie van assistenten. Vaak hebben assistenten aangegeven jou supervisie stijl als onprettig te ervaren en van de opleider in het P is ons al eerder verzocht geen assistenten meer door jou te laten superviseren. Toch is het er weer ingeslopen dat er assistenten bij jou worden ingedeeld voor supervisie of dat je zelf assistenten bij je op de kamer indeelde. Recente opleidingssituaties, waarvan ik op de hoogte ben geraakt, dwingen ons om nu opnieuw het eerder bepaalde te bekrachtigen. Het is onwenselijk dat jij AIOS superviseert of dat anderen jou indelen bij AIOS om te superviseren. [De plaatsvervangend opleider] zal je hierover volgende week verder kunnen spreken.'*

- 2.5 In een e-mail van 3 mei 2016 aan de vakgroep en de 'huidige' arts-assistenten heeft de plaatsvervangend opleider geschreven dat 'in onderling overleg' met verweerster is overeengekomen dat verweerster vanaf 29 april 2016 geen arts-assistenten meer zal begeleiden.

- 2.6 Een ongedateerd document (naar het Scheidsgerecht begrijpt: uit 2020) bevat een aantal gespreksverslagen zonder dat vermeld is wie de gesprekspartners zijn. Deze gesprekken zijn gevoerd na een Pulse-enquete, in de zomer van 2020 uitgezet onder de medewerkers. De uitkomst daarvan is door de vakgroep besproken en heeft geleid tot het afnemen van interviews. De gesprekken zijn aangeduid als 'gesprek 1', 'gesprek 2', enz. tot en met 'gesprek 16'. De gespreksverslagen geven, kort gezegd, blijk van problemen die met verweerster ervaren worden op het gebied van bejegening (genoemd worden zaken als – onder meer – onvriendelijkheid, roddelen, afsnauwen, doet niet mee aan vernieuwingen, treiteren, samenwerking is lastig en vermoeiend, niet toegeven van fouten/complicaties).

- 2.7 Op 24 november 2020 vond een gesprek plaats waarbij onder meer aanwezig waren verweerster, C, F en E. Dit gesprek had plaats, nadat – zo begrijpt het Scheidsgerecht –aan verweerster het onder 2.6 genoemde document met gespreksverslagen ter hand was gesteld. In het verslag van dit gesprek staat onder meer het volgende:

#### ***'Inleiding***

*Recent heeft een onderzoek over samenwerking plaatsgevonden bij de vakgroep U, waarbij meerdere malen de naam van [verweerster] genoemd wordt in negatieve zin. Naar aanleiding hiervan hebben wij de signaleringsprocedure opgestart en een afspraak met elkaar gemaakt zodat wederhoor kon plaatsvinden met [verweerster]. (...) Wij hebben deze afspraak eerst op maandag gemaakt, tijdens het gesprek gaf [verweerster] te kennen nog onvoldoende gelegenheid gehad te hebben om de inhoud van de verslaglegging tot zich te nemen. Gevraagd is of [verweerster] vrij kon krijgen om op de verslaglegging te kunnen reflecteren. Dat is georganiseerd. Gezien de ernst van de signalen is ervoor gekozen de volgende dag opnieuw een afspraak te maken, op dinsdag 24 november.*

#### ***Algehele reactie***

*[Verweerster] is zichtbaar onder de indruk van het verslag en het feit dat ze hier zit, en geeft aan dat het op het moment niet goed met haar gaat. De resultaten van dit onderzoek zijn uiterst onprettig, dit is absoluut niet de bedoeling. Kennelijk ervaart een deel van de medewerkers de samenwerking met [verweerster] als onprettig. Dat vindt ze heel erg. Ze heeft zich dit nooit gerealiseerd, het komt*

*als een verrassing. Dit heeft nog nooit iemand gezegd. Er gaat duidelijk iets mis in de communicatie, in de manier van communiceren. [Verweerster] geeft aan dat hier iets aan moet veranderen en dat dit moet verbeteren. Het is nu voor haar een blinde vlek. Het is een donderslag bij heldere hemel. Het is te verbeteren, maar hier heeft ze zeker hulp bij nodig. Ze heeft feedback nodig van de medewerkers om de blinde vlek zichtbaar te maken. In haar eigen ogen is ze benaderbaar en aanspreekbaar, het is dan ook verrassend en naar dat dit niet zo blijkt te zijn.*  
(...)

### **Afspraak**

*[C] en [F] geven aan op basis van dit gesprek een afweging te moeten maken welke richting binnen de procedure signalering functioneringsvraagstukken gekozen wordt.*

*Daarvan zijn vier uitkomstrichtingen mogelijk:*

- geen verdere actie*
- Oplossing tussen klager en betreffend medisch specialist*
- Opschalen naar de procedure mogelijk disfunctioneren*
- Vervolgprocedure voor signaleringscommissie*

*We spreken af dat [verweerster] tot vrijdag de tijd heeft om zaken aan te geven waarvan zij nog meent dat ze van belang zijn voor de afweging. Daarnaast zou [verweerster] graag de versie van het verslag ontvangen dat de basis is voor deze signalering.'*

- 2.8 In een gesprek dat heeft plaatsgevonden op 4 december 2020 (aanwezig onder meer: verweerster, C, F en E) is gemeld dat in het kader van een procedure mogelijk disfunctioneren een externe commissie gevraagd zal worden onderzoek te doen 'naar de noodzaak van en mogelijkheden tot een verbetering in het functioneren ten aanzien van de competenties samenwerking en professionaliteit' van verweerster. Uit het verslag van het gesprek blijkt onder meer dat verweerster voorlopig in dagdiensten en niet in het weekend kan werken, tenminste voor de duur van het onderzoek, dat verweerster een brief ontvangt met daarin de onderbouwing voor deze keuze en dat met het duaal management is afgesproken dat niet gecommuniceerd zal worden over een persoonlijk traject van collega's en dat de privacy van verweerster wordt gerespecteerd.
- 2.9 Deze zojuist bedoelde brief (tijdens het gesprek van 4 december 2020 aan verweerster overhandigd), heeft als onderwerp 'besluit opschalen naar procedure mogelijk disfunctioneren' en bevat onder meer de volgende tekst:

*'Hoewel uit de gesprekken naar voren komt dat jij medisch inhoudelijk een goede dokter bent, constateren wij dat dit beeld niet voor alle competenties positief is. Als signaleringscommissie hebben wij, de situatie in overweging nemende en na afstemming met de raad van bestuur en het stafbestuur, besloten over te gaan tot het starten van de procedure mogelijk disfunctioneren. Hiervoor hebben wij de volgende overwegingen:*

- Wij twijfelen niet aan jouw competenties op het gebied van medisch handelen; er is geen twijfel op het gebied van kennis of vaardigheid op het terrein van de U; Toch zijn er ernstige signalen die ons doen twijfelen aan jouw functioneren, vooral op het gebied van de competenties samenwerking en professionaliteit. Dit geeft potentieel risico's voor de kwaliteit van zorg;*
- in de door ons met jou gevoerde gesprekken wek je de indruk onvoldoende te onderkennen dat een goede onderlinge samenwerking met collega's een essentieel onderdeel is om goede zorg te kunnen leveren. Dit baart ons ernstige zorgen;*
- de ontvangen signalen hebben voor een deel ook betrekking op de omgang met patiënten. Hoewel jij hebt aangegeven je hierin niet te herkennen is dit wel een zorgelijk signaal dat nadere aandacht verdient;*

- het is de tweede keer dat wij signalen over jou ontvangen. Je hebt, zoals je in het gesprek vertelde, destijds een coachingstraject gevolgd. Het is de vraag of, gelet op de signalen die we nu ontvangen hebben, dit voldoende (blijvend) resultaat heeft opgeleverd en een oplossing heeft geboden voor de problematiek;

- in de door ons met jou gevoerde gesprekken horen wij een ander perspectief op de situatie van jou dan wat we in de verslagen lezen. Zo waren wij verbaasd over de discrepantie in de interpretatie van de situatie rond het beëindigen van jouw bijdrage in de medische vervolgopleiding. Jij gaf zelf aan dat het initiatief daartoe bij jou lag, uit onvrede met de kwaliteit van de opleiding. In de signalen die wij ontvingen, kwam naar voren dat de opleider in afstemming met de vakgroep heeft bepaald dat je niet meer mag opleiden na eerdere incidenten. Dit verschil in interpretatie van de situatie leidt er toe dat er twijfels bestaan over jouw mogelijkheid tot (zelf)reflectie en transparantie.

*Het is daardoor zowel voor jou als voor de medische staf en het ziekenhuis van belang dat deze signalen zorgvuldig worden onderzocht door een daartoe in te stellen onderzoekscommissie conform de procedure mogelijk disfunctioneren. Het instellen van deze commissie doen we volgens de procedure.'*

- 2.10 Bij brief van 11 januari 2021 is door de Raad van Bestuur, het Stafbestuur en de VMSD gezamenlijk opdracht gegeven aan een commissie (hierna: de commissie) bestaande uit mw. mr. Q (voorzitter), drs. R (organisatiepsycholoog, lid) en prof. dr. S (V, lid) om door middel van 'grondig en deskundig onderzoek de noodzaak van en mogelijkheden tot een verbetering in het functioneren' van verweerster vast te stellen. De brief houdt het volgende in:

*'De problemstelling/probleemdefinitie luiden vooralsnog:*

*Na een periode van werken aan verbetering van de onderlinge verhoudingen werd tijdens de kwaliteitsvisite bij de vakgroep U gesignaleerd dat er problemen waren in de samenwerking. Hier is nader onderzoek naar gedaan door middel van interviews met V en medewerkers. Ten aanzien van [verweerster] zijn deze problemen — samengevat — benoemd als een wijze van communiceren die bij anderen wantrouwen en angst opwekt, zodanig dat de samenwerking als onprettig wordt ervaren en confrontatie uit de weg wordt gegaan. Ten opzichte van medewerkers in opleiding speelt dit in het bijzonder. Ook ten opzichte van de patiënt wordt de communicatie door [verweerster] niet altijd als professioneel ervaren. Degenen die met [verweerster] samenwerken ervaren haar gedrag als onvoorspelbaar en niet corrigeerbaar. De signalen roepen vragen op over de competenties van [verweerster] als V.*

*De vraagstelling die aan de commissie wordt voorgelegd is de volgende:*

*- Hoe beoordeelt de commissie het functioneren van [verweerster] op basis van de competentiegebieden (CanMeds)? Welke factoren spelen daarbij een rol?*

*- Indien sprake is van tekortkomingen, op welke wijze ziet de commissie mogelijkheid om het functioneren te verbeteren binnen [het ziekenhuis] en welke inzet is noodzakelijk om de verbetering tot stand te brengen? De commissie wordt gevraagd daarbij ook aandacht te besteden aan termijnen en de rol van de omgeving.'*

- 2.11 Verweerster heeft met een e-mail aan E van 14 januari 2021 enkele vragen toegezonden, die zij aan de onderzoeksvraag zou willen toevoegen, alsmede een lijst met personen (23) met wie de commissie zou dienen te spreken. In reactie daarop heeft E in een e-mail van 15 januari 2021 aan verweerster onder meer het volgende geschreven:

*'Ik zal de onderzoeksvraag zoals geformuleerd door de commissie, aangevuld met jouw opmerkingen, naar de commissie sturen. Zij kunnen beoordelen of ze deze punten willen opnemen in de probleemstelling, of dat het op een andere manier in het onderzoek past.*

*Wij hebben een lijst van namen aan de onderzoekscommissie gestuurd; wij zullen op basis van jouw lijst nog een aantal namen toevoegen. We kunnen geen 23 mensen toevoegen maar willen graag een selectie maken. We zullen zorgen dat uit de groepen die je hebt genoemd, ook een vertegenwoordiging uit jouw lijst wordt meegenomen.'*

Hierna heeft verweerster op dezelfde dag in een e-mail te kennen gegeven dat zij het teleurstellend vindt dat niet met iedereen gesproken kan worden en gevraagd wat het maximaal aantal mensen is of zij eventueel zelf een selectie kan maken. Hierop heeft E nog gereageerd met onder meer:

*'De onderzoekscommissie bepaalt wie zij willen spreken en hoeveel interviews er nodig zijn om tot een conclusie te komen. Je kunt dus niet zelf de selectie maken. Er is wel expliciet gevraagd om jouw suggesties en die worden ook meegenomen in de interviews.'*

- 2.12 De commissie heeft gesprekken gevoerd met 41 mensen (inclusief verweerster), waarvan elf personen die op de namenlijst van verweerster waren vermeld. Op 8 maart 2021 heeft verweerster een conceptrapportage van de commissie ontvangen waarop zij schriftelijk heeft gereageerd op 15 maart 2021. Op 16 april 2021 is aan verweerster de eindrapportage toegezonden.
- 2.13 Het eindrapport van de commissie (gedateerd 14 april 2021, hierna: het onderzoeksrapport) houdt onder andere het volgende in:

#### **'Hoofdstuk 4. Conclusies en beantwoording van de vragen**

##### **4.1 Inleiding**

*De commissie heeft de werkwijze gevolgd zoals in hoofdstuk 1 is beschreven met toepassing van de Procedure mogelijk disfunctioneren Medisch Specialist, onderdeel van het Kwaliteitskader medische specialisten 2015. Nadrukkelijk merkt de commissie op dat haar taak was om onderzoek te doen om onderbouwd antwoord te geven op de voorgelegde vragen. De commissie heeft daarbij gestreefd naar het verkrijgen van informatie van een brede groep personen die met betrokkene werken. De commissie stelt de openheid van de gesprekspartners op prijs. De commissie kan niet aan 'waarheidsvinding' doen. Daarmee draagt een onderzoek zoals dit altijd een zekere mate van subjectiviteit in zich. Het gaat veelal om ervaringen en gevoelens, verbonden aan personen. De commissie heeft geen enkele reden om te twijfelen aan de authenticiteit van hetgeen in de gesprekken is gedeeld. Aldus acht de commissie de uitkomsten voldoende betrouwbaar om daaraan conclusies te verbinden.*

*De vraagstelling die aan de commissie is voorgelegd is de volgende:*

*Hoe beoordeelt de commissie het functioneren van mevrouw B op basis van de competentiegebieden (CanMeds)? Welke factoren spelen daarbij een rol?*

*Indien sprake is van tekortkomingen, op welke wijze ziet de commissie mogelijkheid om het functioneren te verbeteren binnen het A en welke inzet is noodzakelijk om de verbetering tot stand te brengen? De commissie wordt gevraagd daarbij ook aandacht te besteden aan termijnen en de rol van de omgeving.*

*(...)*

*Vanuit de beschouwing en analyse in hoofdstuk 3 van dit rapport oordeelt de commissie als volgt:*

- *De commissie oordeelt de competentie "Medisch handelen" bij het ontbreken van harde criteria als gemiddeld, waarbij het merendeel van de medewerkers/ collegae betrokkene als bovengemiddeld waardeert en een kleiner deel van de geïnterviewden laatstgenoemde mening zeker niet deelt. Het overgrote merendeel geeft aan dat betrokkene in acute en andere complexe situaties zeer adequaat handelt.*
- *De commissie oordeelt het competentiegebied "Communicatie" ten opzichte van patiënten als gemiddeld, ten opzichte van medewerkers als onvoldoende.*
- *De commissie oordeelt het competentiegebied "Samenwerken" als onvoldoende.*
- *De commissie onthoudt zich van een oordeel over het competentiegebied "Kennis en wetenschap" omdat de commissie deze competentie niet met nadruk heeft bestudeerd c.q. daarover onvoldoende eensluidende informatie heeft ontvangen. De commissie wil naar aanleiding van een aantal meldingen in gesprekken over deze competentie wel een kritische kanttekening over deze competentie plaatsen.*
- *Het competentiegebied "Maatschappelijk handelen" is evenmin nadrukkelijk onderzocht maar toch plaatst de commissie ook bij dit competentie gebied een kritische kanttekening.*
- *Ook over het competentiegebied "Organisatie" doet de commissie geen hard oordeel maar maakt ook hier een kritische kanttekening.*
- *De commissie oordeelt de competentie "Professioneel gedrag" als onvoldoende.*

(...)

*Hoewel er geen harde meetpunten zijn vastgesteld aan de hand waarvan een medisch specialist langs de beoordelingslat kan worden gelegd, moet de commissie toch op basis van haar onderzoek en de gehanteerde maatstaf vaststellen dat het functioneren van betrokkene als medisch specialist onvoldoende is.*

(...)

*Factoren bij betrokkene*

*De commissie neemt op basis van de interviews aan dat betrokkene in het algemeen een adequaat niveau van medisch specialistische kennis en kunde heeft. Waar betrokkene met name op het gebied van communicatie, samenwerking en professioneel gedrag onvoldoende scoort, geeft betrokkene zelf aan dat zij een gesloten persoon is en, in samenhang met gebeurtenissen uit het verleden, kennelijk moeite met de communicatie heeft. Betrokkene lijkt geen zicht te hebben op het effect van haar verbale en non-verbale communicatie op anderen, op het niet openstaan voor feedback, op het feit dat collegae haar uit de weg gaan, op het feit dat een aantal medewerkers de samenwerking als niet veilig ervaren. Voor een aantal collegae en medewerkers heeft dit geleid tot een gebrek aan – voor een normale samenwerking noodzakelijk - onderling vertrouwen, openheid en professionele wisselwerking.*

*Op basis van het onderzoek van de commissie, inclusief haar eigen observaties, kan een aantal factoren opgesomd worden:*

- *het gegeven dat betrokkene weinig zelfinzicht laat zien en weinig reflectievermogen heeft,*
- *het gegeven dat de meeste ondervraagde collega's weinig vertrouwen hebben in een verbetertraject en min of meer de moed hebben opgegeven*
- *het gegeven dat betrokkene zich in de teamcoaching en –building van de vakgroep afzijdig houdt en weinig open is*
- *het gegeven dat betrokkene nogal lastig/ moeilijk van haar overtuigingen af te brengen is*
- *het gegeven dat betrokkene een bepaalde mate van wantrouwen heeft naar een aantal collegae en management.*

*Deze factoren zijn niet alleen van invloed geweest op het ontstaan van de bestaande situatie, maar zijn ook van betekenis voor de toekomst. De combinatie van deze factoren biedt weinig perspectief op verbetering op de desbetreffende competentiegebieden.*

*Factoren buiten betrokkene /rol van de omgeving*



- de vakgroep U

*Met nadruk wijst de commissie erop dat in dit onderzoek niet alleen de focus op betrokkene kan worden gelegd; zoals gezegd functioneert zij als medisch specialist in een context. En in die context zijn ook andere factoren die tot de huidige patstelling (of situatie??) met betrokkene hebben geleid. Een zeer belangrijke factor in deze is de vakgroep U.*

*Blijkens de kwaliteitsvisitaties van de vakgroep U door de wetenschappelijke vereniging is de kwaliteit van de vakgroep lange tijd onder de maat geweest (visitaties 2014, 2016, 2019). De atmosfeer in de vakgroep is lange tijd gekenmerkt geweest door een gesloten cultuur, waarin manipulaties, het aanwijzen van schuldigen bij vermeende incidenten, onduidelijk beleid en onduidelijke kwaliteitsdoelen de boventoon voerden. Met het vertrek van een leidinggevende en van een aantal oudere V tussen 2016 en 2019 en met de komst van nieuwe jonge V is, blijkens de bevindingen, de cultuur van de vakgroep aan het veranderen: en ontstaat langzamerhand meer professionaliteit, transparantie en openheid. De eerder genoemde gesloten, naar binnen gekeerde cultuur gedurende een aantal jaren droeg bepaald niet bij aan het ondersteunen van knelpunten in het functioneren van betrokkene en van andere leden van de vakgroep U.*

*Een niet goed functionerende vakgroep is een factor die eraan kan bijdragen dat een probleem, zoals in dit rapport is beschreven, langer dan gewenst kon blijven voortbestaan en zelfs heeft kunnen verergeren, omdat het ontaardt in een onder de oppervlakte smeulend conflict, zonder dat de echte knelpunten worden aangepakt. De commissie heeft de indruk dat dit hier ook een rol gespeeld heeft. Een langdurig probleem kan ook bijdragen dat beeldvorming (over en weer) wordt versterkt en dat er voor betrokkene nog maar weinig ruimte was om anders beoordeeld te worden. Daar staat tegenover dat niet gebleken is dat betrokkene zelf serieuze pogingen heeft ondernomen om het tij te keren. Ook nu niet, terwijl de vakgroep actief werkt aan het verbeteren van het eigen functioneren.*

- ontbreken van kwaliteitscriteria in de vakgroep U

*Een ander aspect is dat de vakgroep tot dusver nooit in staat is geweest om meetbare criteria te ontwikkelen om te evalueren in hoeverre een lid van de vakgroep nu wel of niet goed functioneert binnen de domeinen van de CanMeds competenties. Weliswaar heeft de vakgroep in het jaarplan globale doelstellingen voor 2021 benoemd, maar het is voor de commissie onduidelijk in hoeverre er een concrete aanpak is om die doelstellingen in dit jaar te behalen. Het zou aanbeveling verdienen als de vakgroep erin zou slagen om aan de hand van de Beroepsnormen van de NVA tot een concrete(re) invulling van haar verbeterplan zou komen.*

*Het ontbreken van leiderschap resp. problemen vanwege het leiderschap in het verleden heeft ertoe geleid dat rond betrokkene (en een ander lid van de vakgroep) uitgebreide beeldvorming is ontstaan die werd gevoed door persoonlijke opvattingen en rancunes in de vakgroep en op het OK-complex. Deze beeldvorming is in de wandelgangen een eigen leven gaan leiden en er is niet of onvoldoende duidelijk mét betrokkene op systematische wijze gecommuniceerd. Ook de jaarlijks gesprekken tussen het DB en de vakgroepleden hebben mogelijk disfunctioneren onvoldoende geattaqueerd. Dit heeft, zo meent de commissie, tot verdere isolatie van betrokkene geleid, wat escaleerde in de interviews na de visitatie.*

(...)

*Het lijkt de commissie reëel vast te stellen dat de problematiek niet uitsluitend te wijten is aan betrokkene aangezien de hierboven beschreven externe factoren hebben bijgedragen aan het in stand houden van het probleem. Het zou echter niet juist zijn deze als reden of excuus te beschouwen. Immers, het neemt niet weg dat een medisch specialist zelf verantwoordelijk is voor haar of zijn werk, voor de kwaliteit daarvan en voor haar of zijn functioneren, waarbij de CanMeds criteria maar ook de beroepsnormen van de wetenschappelijke vereniging de uitgangspunten zijn. Een omgeving ontslaat een specialist nooit van de eigen verantwoordelijkheid om optimaal te functioneren op alle CanMed competenties.*

*De commissie zelf heeft in beide gesprekken met betrokkene vastgesteld dat zij zich in kritiek van buiten eigenlijk niet herkent, stelt nooit aangesproken te zijn, niet herkent wat het effect van haar optreden bij sommige medewerkers is. Het lijkt betrokkene allemaal te overkomen, zij lijkt geen inzicht te hebben in haar eigen aandeel in de problematiek en (daarmee) geen enkele verantwoordelijkheid te (kunnen) nemen voor haar doen en laten. Zij schrijft de negatieve bevindingen bij herhaling toe aan de mening van enkele medewerkers, terwijl toch uit het concept-rapport van bevindingen en de toelichting van de commissie duidelijk naar voren komt dat de observaties breed gedeeld worden. Dat geldt in het bijzonder voor de tekortkomingen op het gebied van de communicatie en gebrek aan zelfreflectie.*

*De combinatie van het bovenstaande met de negatieve beoordeling op de competenties "Communicatie", "Samenwerking", en "Professioneel gedrag" maakt dat de commissie zeer somber is over de kans van slagen van een verbetertraject.*

*De commissie realiseert zich terdege dat dit een ernstige conclusie is die betrokkene zwaar zal vallen. Zij is er echter van overtuigd dat betrokkene én de vakgroep geen dienst wordt bewezen met een verbetertraject dat naar het oordeel van de commissie geen reële kans van slagen heeft. Het is aan de opdrachtgevers te bepalen welke gevolgen er aan deze slotconclusies verbonden zouden moeten worden. De commissie geeft opdrachtgevers daarbij mee dat betrokkene mogelijk geholpen zou kunnen worden met een passend assessment en, indien besloten zou worden tot beëindiging van de samenwerking met betrokkene, een outplacement-traject om betrokkene enerzijds inzicht te geven in haar sterkte en zwaktes en anderzijds te begeleiden naar een omgeving waarin zij goed tot haar recht kan komen.'*

- 2.14 Tijdens een gesprek op 29 april 2021 naar aanleiding van het rapport van de commissie, waarbij onder meer aanwezig waren verweerster, C, F en E, is door betrokkenen gesproken over de inhoud van dit rapport. Daarbij is uitgesproken dat de Raad van Bestuur, het Stafbestuur en het VMSSD-bestuur zich over de situatie zullen dienen te buigen. C stelde voor dat verweerster voorlopig vrijgesteld zal worden van werk. Verweerster is met een e-mail van 30 april 2021 akkoord gegaan met vrijstelling van werk (zij heeft sedertdien, tot de behandeling van deze zaak door het Scheidsrecht, niet meer gewerkt in het ziekenhuis). Hierna heeft op 6 mei 2021 een nader gesprek met dezelfde personen plaatsgevonden waarin verschillende opties voor het vervolg besproken zijn. Wat betreft een eerste mogelijke richting is in het verslag het volgende opgenomen:

*'1. Hoewel de commissie heeft aangegeven de kans van slagen gering te achten, zetten we een verbetertraject in. We willen dit doen in een andere omgeving dan die waarin de huidige problematiek is ontstaan. Wij stellen voor om dit te laten plaatsvinden in een ander ziekenhuis (...) waarbij [verweerster] in dienst blijft van [de stichting]. Daarbij zal verbetering moeten worden gerealiseerd op alle door de commissie geconstateerde tekortkomingen. Dit betekent dat afspraken gemaakt moeten worden over de wijze waarop dit bereikt en vastgesteld wordt, waarbij van jou verwacht wordt dat jij je hiervoor zult inspannen. Zelfreflectie en transparantie is hierbij van essentieel belang. Alleen een coachingstraject is onvoldoende om alle geconstateerde tekortkomingen tijdig, adequaat en duurzaam te verbeteren. Wij willen bij voorkeur in gezamenlijk overleg met [verweerster] bespreken hoe het verbetertraject er uit komt te zien. We willen van haar graag horen wat zij nodig heeft om de benodigde verbetering te realiseren.*

*(...) vraagt of er een garantie is dat [verweerster] na dit verbetertraject terug kan keren naar [het ziekenhuis]. F en C geven aan dat dit niet is uitgesloten en sterk afhankelijk van de mate waarin verbeterd wordt en de mogelijkheden om de situatie met de vakgroep te normaliseren. C benadrukt dat het van belang is dat we samen zoeken naar een plek. We kunnen niet beloven dat er een instelling is die bereid om een verbetertraject te faciliteren, we kunnen dit wel vragen; om succes te behalen in een verbetertraject wordt een grote inspanning van [verweerster] gevraagd met*

*een pro-actieve en transparante houding. Doelstelling van een verbetertraject is in de eerste plaats, om [verweerster] te behouden als V. Mocht dit in [het ziekenhuis] kunnen zijn, dan is dat fijn. Maar er moet daarvoor een hoop werk verricht worden. We hechten veel waarde aan het zorgvuldig en gezamenlijk inrichten van een dergelijk traject.'*

Als tweede en derde optie zijn een verbetertraject in het ziekenhuis en outplacement aan de orde geweest.

- 2.15 In een e-mail van E van 11 mei 2021 is aan verweerster te kennen gegeven dat aan het 'duaal management' de volgende tekst gezonden zal worden:

*'In de periode van januari — april 2021 heeft een onderzoek plaatsgevonden naar het functioneren van een van onze V.*

*De onderzoekscommissie heeft met betreffende gesproken, en met 41 mensen om betreffende heen. De commissie concludeert dat betreffende op meerdere onderdelen onvoldoende functioneert conform Canmeds criteria. Er zijn verbeter- en aandachtspunten die een gedegen verbetertraject noodzakelijk maken. Wij zijn in overleg met betreffende, om een gezamenlijk gedragen vervolg te formuleren. Betreffende zal tot die tijd zijn vrijgesteld van werk.*

*Naast de conclusies van de commissie ten aanzien van betreffende, geeft de commissie verbeterpotentieel aan voor de gehele vakgroep, om goed functioneren te borgen en functioneringsvraagstukken in een vroeg stadium bespreekbaar te maken en op te lossen.*

*Wij hebben met betreffende afgesproken het duaal management gezamenlijk mondeling in te lichten over de vervolgstappen.*

*Daarnaast zullen wij in gesprek blijven met de vakgroep om de reeds ingezette verbeteringen te bestendigen en de vakgroep-brede bevindingen van de onderzoekscommissie te verwerken.*

*Gedurende het verloop van dit vervolgetraject vragen wij van een ieder discretie en empathie.'*

- 2.16 Uit een verslag van een gesprek van 27 mei 2021 blijkt dat partijen gekozen hebben voor de in 2.14 genoemde optie 1 en (onder meer) dat verweerster zelf een verbeterplan zou opstellen. In het verslag staat onder meer het volgende:

*'Afsluitend suggereert [C] dat we in de fase waarin we nu zitten rechtstreeks met elkaar communiceren en vermijden dat het contact via een jurist loopt. Ruggespraak is uiteraard altijd verstandig, maar rechtstreekse communicatie kan bij het ontwerpen van een verbeterplan helpen.*

*We hebben afgesproken:*

- Dat [verweerster] over een week een eerste plan voorlegt*
- Dat we een afspraak maken in bijzijn van de coach ongeveer een week na toesturen van het plan*
- (...)*
- Dat we duidelijke leerdoelen verwachten, en deze SMART geformuleerd willen hebben.*
- Dat we gezamenlijk het eerste plan van [verweerster] maken tot een concept plan (...)*
- Dat verdere communicatie naar de vakgroep kan plaatsvinden als het plan klaar is.*
- Dat we indien mogelijk rechtstreeks communiceren.'*

- 2.17 Verweerster heeft hierna een verbeterplan opgesteld hetgeen gewijzigd is na commentaar van de stichting. In de door de stichting overgelegde versie van het verbeterplan (ongedateerd) staat onder meer het volgende:

**'Verbeterplan (deel 1)**

*Mijn concrete leerdoelen in het kader van mijn verbetertraject, naar aanleiding van het onderzoeksrapport.*

**Doel van mijn verbetertraject:**

Er wordt in het rapport "een [verweerster]." beschreven zoals ik zeker niet wil zijn, en waarvan ik ook geloof dat ik niet hoeft te zijn, als ik daaraan ga werken. Graag wil ik hier verandering in brengen met behulp van de onderstaand beschreven uitgangspunten.

Doel is om op alle CANMEDS criteria op zijn minst gemiddeld te scoren, waarbij de verbetering met name betrekking heeft op de criteria communicatie, professionaliteit en samenwerking. Mijn doel is om een constructieve en prettige samenwerking in teamverband met de V en Wmedewerkers te hebben en een professionele houding gedurende het hele perioperatieve traject.

Hieronder beschrijf ik mijn verbeterdoelen volgens het SMART-principe. Ik heb getracht mijn verbeterpunten in een positieve setting te beschrijven.

Naast mijn specifieke gedragsdoelen zoals hieronder beschreven ga ik met mijn coach verder onderzoeken wat de onderliggende drijfveren zijn om dat oude gedrag te laten zien. Wat maakt dat ik relatief wantrouwend tegenover mensen sta en me snel aangevallen voel? Ik ben me er al van bewust dat ik er te snel van uitga dat ik niet gehoord of gezien word. Dat ik dan verbaal en nonverbaal afhaak. Dat mijn non-verbale communicatie voor mijn omgeving onveilig kan zijn.

(...)

**Organisatie van het verbetertraject**

Bovenstaande wordt in samenwerking met een nader te benoemen ziekenhuis en onder begeleiding van een coach (...) geoefend, gevolgd en geëvalueerd. We willen met het ontvangende ziekenhuis afspraken maken over de vorm van begeleiding, evaluatie en rapportage. Dit zou de volgende vorm kunnen hebben:

(...)

[C] en [F] zullen, gevoed door de evaluatiegesprekken, besluiten of een re-integratie in de vakgroep van [het ziekenhuis] een haalbare optie is. Zij hopen na het evaluatiemoment na 4 maanden een indruk te hebben; als de conclusie positief is dan kan aan het tweede deel van het verbeterplan gewerkt worden, waarbij ook de vakgroep zal worden betrokken.

**Verbetertraject deel 2: re-integratie in de vakgroep**

Bovenstaande gedragsdoelen zijn bedoeld om weer volledig mee te draaien in de vakgroep U van het A, mits deze gedragsdoelen voldoende waargenomen zijn met het gewenste effect.

Ik realiseer me dat er zaken in de vakgroep zullen ontwikkelen en veranderen in mijn afwezigheid. Ik ben nieuwsgierig naar deze ontwikkelingen en zal me, bij een mogelijke terugkeer, ook zo opstellen. Ik wil graag een constructieve bijdrage leveren aan het vakgroep proces en als een warme, betrokken collega onderdeel uitmaken van de groep. Ik ga graag te zijner tijd, samen met de vakgroep/medisch manager en RvB/SB, in gesprek hoe het "re-integratietraject" (deel 2 verbeterplan) kan verlopen. Na de evaluatie na 4 maanden kan, bij goed resultaat, besloten worden om deel 2 van het verbeterplan te schrijven. Ook de coach zal hierin een bijdrage leveren. Op dat moment krijgt de A vakgroep ook weer een rol in het proces.'

- 2.18 In een verslag van een gesprek met verweerster, C, F, en E van 24 juni 2021 staat onder meer het volgende:

'[F] en [C] geven aan onder de indruk te zijn van het verbeterplan zoals het er nu uit ziet. Op deze manier zien zij een goede kans dat op alle punten verbetering te behalen is. Aan het eind van het gesprek benadrukt [C] dat [verweerster] er nu ook anders bijzit, de goede vragen stelt, ook al is ze soms onder de indruk van wat er gezegd wordt. We hebben hoop dat dit een traject met goede afloop gaat zijn.

(...)

- We spreken van een verbetertraject deel 1 en deel 2. Deel 1 vindt plaats op een externe locatie; deel 2 betreft het verbetertraject dat volgt op het half jaar extern, waarbij B weer "re-integreert" in de vakgroep. Ook daar dient een plan voor geschreven te worden; dit kan echter

wachten tot het moment dat we daadwerkelijk weten dat terugkomst aan de orde zal zijn. In het plan dient deel 2 genoemd te worden.

(...)

- We gaan ervan uit dat de verbetering nu daadwerkelijk tot stand zal komen. We willen echter ook rekening houden met de mogelijkheid dat dit niet, of onvoldoende gebeurt. In dat geval zullen we optie 3 (outplacement) uitwerken. Hoewel we hier niet op in zetten, dient ook dit meegenomen te worden in het plan.

(...)

Tenslotte hebben we het nog over de terugkoppeling naar de vakgroep. Zodra duidelijkheid is over de kans in T, zal de vakgroep worden geïnformeerd over een verbetertraject van een half jaar op een externe locatie.'

- 2.19 In een e-mail aan onder meer C en F van 13 juli 2021 heeft verweerster het volgende geschreven:

*'Ik werd door een aantal collega's erop attent gemaakt dat jullie vanavond aanschuiven bij de vakgroep vergadering om de visie van [S] over de vakgroep te bespreken. Om hiervan toch een beetje op de hoogte te blijven, zou ik graag willen inloggen via Teams om mee te luisteren. Is dat wat jullie betreft akkoord?'*

- 2.20 Op voornoemde e-mail heeft E op dezelfde dag geantwoord met:

*'Ik heb dit even gepolst bij [F] en [C], maar het lijkt ons niet passend dat je aanschuift bij dit overleg. Als de tijd daar is dat we gaan spreken over fase 2 van het verbeterplan, zal je op de hoogte gesteld worden.'*

- 2.21 In een e-mail van E aan de vakgroep van 27 juli 2021 staat het volgende:

*'Twee weken geleden zijn we aangeschoven bij de vakgroep, om jullie op de hoogte te stellen van de rapportage van de onderzoekscommissie, en de daarop volgende zoektocht naar een oplossing door [F] en [C].*

*We hebben gemeld dat de oplossing gezocht wordt in een verbetertraject op een andere locatie; op dit moment zijn wij nog in afwachting van een definitieve reactie van het gasthuis.*

*We hebben beloofd om jullie de verbeterpunten uit het onderzoeksverslag, die de gehele vakgroep betroffen, te doen toekomen. Ik heb uit de onderzoeksrapportage die passages gehaald die betrekking hebben op de vakgroep als geheel. Jullie kunnen daar zelf een conclusie uit halen.*

(...)

*Kort samengevat gaat het om de volgende zaken:*

- 1. Er is jarenlang een gesloten, naar binnen gekeerde cultuur geweest die niet heeft bijgedragen aan het functioneren. Nu is het tij gekeerd, maar heeft de vakgroep nog veel te doen aan beeldvorming en aan een cultuur waarin aanspreken vanzelfsprekend is.*
- 2. Binnen de vakgroep is onvoldoende structuur voor functioneringsmanagement en zijn doelen daarin onvoldoende smart omschreven.*
- 3. Het verbeterplan van de vakgroep dient concreter en meer SMART geformuleerd te worden.*
- 4. Er dient gesproken te worden MET betrokkenen en niet OVER betrokkenen.*
- 5. Maatregelen aangaande functioneren dienen met alle consequenties genomen te worden en horen gepaard te gaan met een herstelplan.*

*[F] en [C] hebben nog een aparte afspraak gehad met [S], waarin hij zijn bevindingen aangaande de vakgroep deelde. Hij heeft geadviseerd om een verbetertraject te starten, waarbij hij beschikbaar is voor ondersteuning.*

Vooralsnog hebben [C] en [F] niet besloten om daaraan gehoor te geven, gezien de grote inzet die de vakgroep op dit moment al toont om de situatie te verbeteren.

Wel willen zij benadrukken dat er nog veel te doen is; zeker op het punt waar de vakgroep de goede positie in het proces op de OK invult. Zijn voorzet is ook bijgevoegd; graag wisselen we van gedachten welke punten ook in jullie ogen relevant zijn.

In bijgevoegde presentatie van [S], die hij naar aanleiding van zijn ervaringen in meerdere ziekenhuizen opstelde, komen een aantal zaken aan de orde die ook voor onze vakgroep relevant zijn.

We willen jullie vragen om een en ander goed door te nemen, zodat we na de vakantie van gedachten kunnen wisselen over de vervolgstappen voor de vakgroep.'

In de desbetreffende 'voorzet' van S staat onder meer het volgende:

*'In de afgelopen jaren is het in de vakgroep niet allemaal van een leien dakje gegaan.*

*Diversiteit van de leden van de vakgroep en verschillen van inzichten in de praktijkvoering en van de leidinggevende structuur hebben het functioneren van de vakgroep belemmerd, met als resultaat dat een drietal opeenvolgende kwaliteitsvisitaties niet succesvol zijn afgerond. Daarbij heeft intern onvermogen en een niet transparante aanspreekcultuur om gesignaleerde knelpunten aan te pakken een belangrijke rol gespeeld.*

*Na de laatste kwaliteitsvisitatie van 2019 zijn er interne interviews gevoerd, waarvan de resultaten een schokeffect hebben te weeg gebracht bij zowel de vakgroep als bij de Raad van Bestuur als bij het bestuur van de medische staf van het A.*

#### WAKE UP CALL

*Een positief effect van een en ander is geweest dat binnen de vakgroep, die in de afgelopen paar jaar in belangrijke mate is vernieuwd, nieuw elan en nieuwe energie is ontstaan om nu daadwerkelijk een verbeterlag te maken. Een knelpunt hierbij is dat een aantal leden het verleden nog met zich meedragen en dat er behoefte is aan hulp om de vakgroep om te vormen tot een vakgroep die gaat voor kwalitatief goede zorg, die de ambitie heeft om voortdurend te verbeteren en om de cultuur in de vakgroep zodanig aan te passen dat er een open atmosfeer ontstaat. Het besef is er alom dat ook in een hardwerkende vakgroep fouten (kunnen) worden gemaakt maar ook dat die fouten evenvele leermomenten zijn om het beter te doen.*

(...)

- 2.22 In april 2022 is verweerster een verbetertraject gestart in het P, op basis van een detacheringsovereenkomst van 1 april 2022 tot 1 oktober 2022. Tussen partijen is niet in geschil dat dit verbetertraject positief is verlopen. Partijen zijn met elkaar in gesprek gegaan over het vervolg. In een verslag van een gesprek van 20 september 2022 staat daarover onder meer het volgende:

*'[C] geeft een korte weergave van waar we staan. We zijn nu bijna aan het einde van het eerste deel van het verbeterplan. We moeten dat afsluiten met een nette evaluatie, waarbij ook de eigen reflectie van [verweerster] nog wordt toegevoegd. Dan is dat deel afgerond, maar hoe nu verder? [C] vraagt [verweerster] hoe zij er over denkt.*

*[Verweerster] geeft terug dat zij graag van de vakgroep zou horen wat zij nodig hebben zodat ze weer zou kunnen komen werken. Het leek, alsof de vakgroep nog niet had nagedacht over haar komst. [Verweerster] geeft aan dat er waarschijnlijk 4 Wmedewerkers zijn die stemming maken, waar iets mee gedaan moet worden, anders is het bij voorbaat kansloos.*

*Ook spreekt [verweerster] haar twijfel uit over de rol van de manager OK.*

*[C] geeft aan dat het niet verstandig lijkt een re-integratie traject zo zonder meer opstarten op de OK. [Verweerster] is het daarmee eens; dat heeft meer nodig.*

[C] vraagt [verweerster] wat daar in haar ogen voor nodig zou zijn. [Verweerster] geeft aan dat de vakgroep zelf in gesprek moet; daarna in kleinere kring met haar, onder begeleiding. Ook met de Wmedewerkers zijn gesprekken nodig.

[C] benoemt de term mediation en checkt of het inderdaad om 4 medewerkers zou gaan; dit is inderdaad de indruk van [verweerster].

[Verweerster] geeft aan graag deel te nemen aan mediation, waarbij zij in gesprek zou gaan met de vakgroep.

[C] vraagt wat we zouden kunnen doen in de tussentijd. [Verweerster] geeft aan graag te willen blijven werken. Zij heeft een voorkeur voor de setting in het P. [C] spiegelt de mogelijkheid van inzet op de IC, als assistent. Deze route zou kunnen worden verkend. [Verweerster] geeft aan dat dit haar wel aanspreekt, maar is bang voor de nabijheid van de OK.

Een andere optie die ook nog niet is verkend, is de positie in het P te bestendigen. Heeft [verweerster] daar navraag gedaan? [Verweerster] geeft aan dit inderdaad besproken te hebben. Er zijn nu geen vacatures, en als die er zou zijn, dan moet ze net als andere kandidaten, mee solliciteren; ze kan er niet zomaar ingeschoven worden.

Ten aanzien van de samenwerking en voortgang in de vakgroep geeft [C] nog aan, dat veel aandacht besteed is aan de chemie binnen de vakgroep, dat het veel leuker werken is. Daarbij is nog niet besproken hoe [verweerster] daar weer in zou passen als volwaardig lid en collega.

[F] geeft aan dat er, zolang als [verweerster] in het P werkzaam was, mogelijk geen noodzaak gevoeld werd om zich op terugkeer voor te bereiden. Hij geeft aan dat een mediationtraject niet altijd slaagt en dat terugkeer niet gegarandeerd kan worden. Doel is, om een opening te creëren. Maar er is echt een draai nodig om op een goede en veilige manier te kunnen werken.

[Verweerster] wil zich daar enorm voor inzetten. Aan haar zal het niet liggen, maar ze wil wel een eerlijke kans. [F] geeft aan dat het goed is om na te denken of er ook alternatieve opties zijn. We willen niet voor [verweerster] beslissen, maar met [verweerster] beslissen. [C] noemt ook een mogelijkheid om toch met P te overleggen of er, in het kader van outplacement, kansen zijn, maar vraagt [verweerster] wat ze daarvan zou vinden. Tenslotte legt [F] nogmaals voor hoe het mogelijk zou zijn om een deel van het rapport te delen met de vakgroep; daar wordt steeds opnieuw om gevraagd.

We gaan uiteen met een aantal vragen waar [verweerster] over al denken:

1. Inzetten op mediation
2. Vervangende werkzaamheden, waarbij de mogelijkheden op de IC zouden kunnen worden uitgevraagd.
3. Optie om een samenvatting van het rapport (met leerpunten) te koppelen aan het resultaat van het verbetertraject
4. Toch nog de mogelijkheden in het P te exploreren, gericht op outplacement.

Voordat we actie ondernemen in een van deze richtingen, zal [verweerster] ons aangeven wanneer ze zou kunnen reageren. Vervolgens wachten we op haar reactie.'

2.23 In een brief van 24 oktober 2022 aan verweerster van C en F staat onder meer het volgende:

'Op 9 oktober jl. ontvingen we jouw reactie op het gesprek van 19 september 2022, waarin we met jou hebben verkend hoe we jouw terugkeer in het A zo zorgvuldig mogelijk vorm kunnen geven. (...) Je geeft in je reactie aan te willen gaan voor volledige terugkeer in jouw eigen functie. Dat betekent dat punt 4 op dit moment niet aan de orde is.

Het doel van het verbetertraject is onveranderd gebleven. Dat wil zeggen dat je bij voldoende verbetering op jouw verbeterpunten, na afronding van het gehele traject (deel 1 en deel 2) weer volledig kunt meedraaien in de vakgroep U van het A. Jouw terugkeer binnen de vakgroep en het OK-team zal, gezien de verstoorde verhoudingen, wel zorgvuldig moeten plaatsvinden om het ook te kunnen laten slagen. Daarin hebben wij als werkgever ook een taak en verantwoordelijkheid. Te

snel en onvoorzichtig te werk gaan kan tot (een) niet meer te herstellen relatie(s) leiden. Dit moeten we juist zien te voorkomen. Dit klemt temeer nu ook jij in jouw reactie aangeeft een onveilige werksfeer te ervaren. Uiteraard nemen wij ook deze signalen serieus.

Direct terugkeren op de OK door jou vinden wij op dit moment, voor alle betrokkenen, niet verantwoord. Er is door jou, maar ook door het A, al veel geïnvesteerd in dit verbetertraject. Dit hebben we met elkaar gedaan om de kans op succesvolle terugkeer een maximale kans te geven. Daar hoort wat ons betreft ook een zorgvuldig aanpak van een terugkeer op de OK bij. Het (eind)doel is in beginsel een (geleidelijke) terugkeer door jou in jouw eigen functie. We zullen daarvoor een goede mediator / externe begeleider zoeken, waarmee de opzet van het traject zal worden afgestemd. Mediation vindt altijd plaats onder vertrouwelijkheid; dit is een randvoorwaarde. Alle partijen nemen vrijwillig deel aan de mediation en zetten zich in om tot een goed resultaat te komen. We zullen dan ook aan alle partijen vragen om deze vertrouwelijkheid te betrachten en vragen dit ook aan jou.

(...)

Tenslotte resteert nog punt drie uit het gesprek. We ontvangen graag nog jouw schriftelijke evaluatie en reflectie van het verbetertraject bij het P, waarbij de leerpunten uit het onderzoeksrapport gekoppeld worden aan jouw verbeterplan en daarbij de resultaten van het traject bij het P. Wij willen deze ook graag delen met de vakgroep en het duaal management, om daarmee een startpunt te creëren voor de mediation.

Graag vernemen we voor 28 oktober jouw schriftelijke reactie op de nog openstaande vragen en voor 4 november jouw evaluatie van deel 1 van het verbeterproces.'

- 2.24 In een e-mail van 3 november 2022 aan C, F en E heeft verweerster het volgende geschreven:

*'Na aanleiding van jullie schrijven dd 24 oktober jl ben ik aan de slag gegaan. Bijgevoegd treffen jullie mijn reactie op jullie brief, een evaluatie van het P traject en een evaluatie van het P traject voor de vakgroep.'*

De reactie van verweerster bevat onder meer het volgende:

*'Het betreurt mij dat ik niet direct en gelijktijdig met de start van de gesprekken mijn functie op de OK kan hervatten. Overigens is dit ook niet als zodanig besproken voorafgaand aan mijn traject bij het P. Welke voorwaarden worden door jullie gesteld aan een terugkeer op de OK? Door het met goed gevolg afronden van het traject bij het P, staat naar mijn mening terugkeer naar mijn functie voorop en kan dit niet afhankelijk worden gesteld van een op vertrouwelijkheid en vrijwilligheid gebaseerd mediation traject.*

*Dit neemt niet weg dat ik zeker bereid ben tot het voeren van vertrouwelijke gesprekken met de vakgroep en de 4 reeds eerder genoemde Wmedewerkers. Het is zeker een veilig idee dat de inhoud van deze gesprekken niet wordt "rondgebazuind". Echter om te voorkomen dat deze gesprekken niet worden gevoerd of niet serieus worden genomen, lijkt het mij noodzakelijk om deze om die reden buiten de vertrouwelijkheid/geheimhouding te voeren, in die zin dat ik mij (in rechte) moet kunnen verdedigen als geen serieus traject wordt gevoerd. Het slagen van dit traject is een gedeelde verantwoordelijkheid, het gaat immers over de samenwerking op de OK. Welke inspanningen worden geleverd, zodat iedereen weldegelijk serieus aan deze gesprekken zal deelnemen en het geen farce wordt? Jullie benadrukken daarnaast dat de gesprekken plaatsvinden op basis van vrijwilligheid. In dit kader zou ik het fijn vinden als jullie in kunnen gaan op de situatie dat een viertal Wmedewerkers het op mijn vertrek heeft voorzien en hoe zich dit verhoudt tot een eerlijk mediation traject. Welke waarborgen kunnen hierin aan mij worden gegeven?*

*Ik verneem graag van jullie welke externe begeleider jullie in willen schakelen en hoe jullie het traject verder vorm zouden willen geven. Dit geldt ook met betrekking tot de invulling van de vervangende werkzaamheden op de IC. Ik hecht er in dit verband nogmaals waarde aan om te zeggen dat mijn*



*registratie als intensivist helaas is verlopen, maar dat ik deze opleiding weldegelijk succesvol heb doorlopen.*

*Ten slotte is het voor mij van belang op te merken dat ik inderdaad wil gaan voor volledige terugkeer in mijn eigen functie binnen het A. Dit betekent echter niet dat ik niet ook open zou staan voor de door jullie geopperde alternatieve optie om de mogelijkheden in het P te exploreren. Ik heb de afgelopen maanden met plezier en succes gewerkt, waardoor ik graag verneem wat jullie hierin voor mij kunnen betekenen.'*

- 2.25 In december 2022 hebben er (een of enkele) mediationgesprekken plaatsgevonden tussen verweerster en (leden van) de vakgroep. Deze gesprekken hebben niet tot enig resultaat geleid.
- 2.26 In een verslag van een gesprek tussen verweerster, C en E van 22 februari 2023 staat onder meer het volgende:

*Het is helaas niet gelukt om afspraken te maken met het P over een uitwisseling, detachering of andere vorm van plaatsing van [verweerster] in het P. Wij kennen helaas de reden van deze afwijzing niet; wel is serieus overwogen en nagedacht over een structuur door het P, waardoor we langer op hun antwoord hebben moeten wachten.*

*Ook betreuren we het (gebrek aan) resultaat van de mediation.*

*Dit betekent voor ons nu wel dat we uit de opties lopen en willen graag met [verweerster] bespreken hoe we verder kunnen.*

*In de eerste plaats is er de optie van een afscheid. We gaan daarover graag in gesprek, denkend aan outplacementtraject, waarbij B ondersteund kan worden in de zoektocht naar een andere passende werkplek.*

*[Verweerster] geeft zelf aan, dat er geen vacatures zijn, dat ze ontzettend gehoopt had op het P, wat een uitstekende plek zou zijn, maar nog weinig andere (passende) vacatures heeft gezien.*

*De andere optie zou kunnen zijn om het tweede deel van het verbetertraject op de afdeling in te zetten. We zoeken daarbij naar een vervolg waarbij de veiligheid voor B en de andere betrokkenen geborgd is. We hebben te maken met een enorme weerstand, waar geen opening in lijkt te komen.*

*We vragen ons af wat de succeskans van deze optie is en of deze weg in het belang van B is. E geeft daarbij aan dat B hard gewerkt heeft aan zichzelf, maar kwetsbaar is in een omgeving waar ze continu uitgedaagd wordt om in oud gedrag te vervallen. Gaat dit helpen om in je kracht te blijven? B begrijpt de overweging maar wil ook de kans om zichzelf te bewijzen.*

*(...)*

*We spreken af een vervolg gesprek te plannen waarbij [verweerster] nadenkt over de verschillende mogelijkheden en een juridisch adviseur meeneemt.'*

- 2.27 Partijen hebben op 13 maart 2023 opnieuw met elkaar gesproken. In het verslag van dat gesprek staat onder meer het volgende:

*'We spreken elkaar in het kader van het verbetertraject van [verweerster]. Na een korte voorstelronde leidt [C] in met een korte samenvatting van de reeds gezette stappen. In 2020 is na onderzoek disfunctioneren op een aantal onderdelen geconstateerd. [Verweerster] heeft deze punten ook (h)erkend, en heeft daarbij aangegeven dat ze zich niet gezien en gerespecteerd heeft gevoeld.*

*Er is een verbetertraject aangevangen, welk traject vanwege de zeer gespannen verhoudingen extern is gestart. Naast coaching is een werk-verbeterplek in het P gevonden. Dit deel van het verbetertraject heeft [verweerster] doorlopen en zij heeft daar goede beoordelingen gekregen. Nadien zou het verbetertraject worden vervolgd binnen [het ziekenhuis]. Daarvoor was/is noodzakelijk dat de onderlinge verhoudingen zouden verbeteren. Er heeft een gesprek plaatsgevonden tussen [verweerster] en de vakgroep. Dat is niet voorspoedig verlopen. Ook is*

*mediation ingezet; ook dat is niet goed verlopen. We hebben daar inhoudelijk geen verdere informatie over, gezien de vertrouwelijkheid van het traject. Wel weten we dat dit traject is geëindigd.*

*We bevinden ons nu op een kruispunt. Hoe gaan we verder? Gaan we door met het verbetertraject binnen [het ziekenhuis] – hetgeen van een ieder, en niet in de laatste plaats [verweerster], veel zal vergen of met elkaar de mogelijkheden tot een beëindiging van de arbeidsovereenkomst te verkennen, waarbij [verweerster] ondersteund kan worden bij het vinden van een passende functie elders.*

*(...)*

*We ronden het gesprek af met de conclusie dat we nog niet uitgepraat zijn. [De gemachtigde van verweerster] zal nader met [verweerster] overleggen. [Verweerster] zal zelf reageren op de vacature van het P. [D] en [de gemachtigde van verweerster] overleggen waar de informatiebehoefte nog ligt.*

*We willen allen constructief in gesprek blijven, elkaar geen verwijten maken en een goede oplossing zoeken voor de complexe situatie waarin we zitten. Daarbij benadrukt [de gemachtigde van verweerster] dat op korte termijn een knoop moet worden doorgehakt.*

*Als [de gemachtigde van verweerster] en [verweerster] contact hebben gehad met elkaar, zullen zij [D] benaderen.'*

- 2.28 Met een e-mail van 8 mei 2023 aan C en F heeft verweerster verzocht drie maanden te mogen waarnemen op X.
- 2.29 Nadat verweerster een reminder heeft verstuurd in verband met voornoemd verzoek heeft C op 15 mei 2023 aan verweerster een e-mail gestuurd met daarin het volgende:

*'Dank voor je reminder, je was me net voor, ik wilde vandaag reageren.*

*Ik heb begrepen dat [de gemachtigde van verweerster] en [D] begin april contact hebben gehad na ons gezamenlijke gesprek in maart. In dat gesprek is aangegeven dat jij de mogelijkheid van een beëindiging van de arbeidsrelatie door middel van een vaststellingsovereenkomst niet wenst te onderzoeken, zonder dat er voor jou zicht is op een andere baan. Dat leidt er toe dat we het verbetertraject binnen [het ziekenhuis] gaan vervolgen. Van [D] vernam ik dat jij wilde wachten op uitsluitel van het P alvorens hiermee een start te kunnen/willen maken. Afgesproken is dat [de gemachtigde van verweerster] (of jijzelf) ons hierover zou berichten. Tot op heden hebben we hierover niets vernomen. Afgaande op jouw huidige verzoek om waar te gaan nemen op X trek ik de (voorzichtige) conclusie dat de sollicitatie niet tot het door jou gewenste resultaat heeft geleid. Wij hebben voorbereidingen getroffen voor het vervolgen van het verbetertraject binnen [het ziekenhuis]. De door jou voorgestelde waarneming op X gaat hier niet mee samen. We zullen je op korte termijn uitnodigen voor een overleg over het verbeterplan, zodat we zo spoedig mogelijk kunnen starten. Het verbeterplan zal vooraf aan jou worden toegezonden.'*

- 2.30 Met een e-mail van 23 mei 2023 aan de gemachtigde van verweerster heeft D een concept van een verbeterplan toegezonden. In de e-mail staat onder meer het volgende:

*'In navolging van ons telefonisch contact zend ik je hierbij het concept verbeterplan voor [verweerster] ten aanzien van haar werkhervatting binnen [het ziekenhuis]. Dit plan bespraken wij telefonisch al op hoofdlijnen. Het plan is gericht op een (directe) terugkeer van [verweerster] op de OK, met dien verstande dat werkhervatting gefaseerd zal plaatsvinden. Op deze wijze kan [verweerster] weer 'feeling' krijgen met de OK in [het ziekenhuis] en krijgen medewerkers en vakgroepleden tijd om weer te wennen aan de aanwezigheid van [verweerster]. Graag ontvang ik de reactie van [verweerster] zo spoedig mogelijk — gelet op de beoogde startdatum van 15 juni a.s.'*

- 2.31 In een e-mail aan de gemachtigde van verweerster van 5 juni 2023 heeft D ten aanzien van het verbeterplan nog het volgende geschreven:

*'Hoewel het (nog) niet expliciet in het concept verbeterplan omschreven is, is het noodzakelijk voor de uitvoering ervan om relevante informatie betreffende het functioneren van [eiseres], de verbeterdoelen en de tot op heden behaalde resultaten te delen met vakgroep en overig betrokken collega's. Het gaat daarbij om een samenvatting/uittreksel van het onderzoeksrapport disfunctioneren, het reflectierapport van [eiseres] alsmede het verbeterrapport ten aanzien van het traject in het P. Voor [het ziekenhuis] is transparantie richting alle betrokkenen voor aanvang van het verbetertraject binnen [het ziekenhuis] een uitdrukkelijke voorwaarde.'*

- 2.32 Met een brief van 6 juni 2023 aan de stichting heeft de gemachtigde van verweerster gereageerd op het verbeterplan waarna op 7 juni 2023 een gesprek heeft plaatsgevonden tussen verweerster en haar gemachtigde enerzijds en C, F en D anderzijds. Op dezelfde dag heeft de gemachtigde van verweerster in een e-mail aan D het volgende geschreven:

*'Tijdens het gesprek van vandaag heeft [C] gesteld dat zij niet verder wil praten over de terugkeer van cliënte op de OK als dit niet onder de noemer van 'verbetertraject' geschiedt. Zoals gesteld heeft cliënte bij het P reeds laten zien dat zij goed functioneert, waardoor zij op de OK binnen [het ziekenhuis] kan terugkeren.*

*Ik heb aangegeven dat er uiteraard voorwaarden verbonden zijn aan de terugkeer van cliënte op de OK en over de wijze van terugkeer, maar dit geen eenzijdig traject is. Er is sprake van vakgroepbrede problematiek, waarvoor cliënte niet verantwoordelijk is en waarvoor zij ook niet verantwoordelijk dient te worden gehouden. [C] stelt dat er door [het ziekenhuis] hierin veel is ondernomen, maar wordt over de inhoud daarvan niet duidelijk.*

*Op mijn verzoek om de noemer, waaronder cliënte terugkeert even te parkeren en het inhoudelijk over de terugkeer te hebben, heeft [C] afwijzend gereageerd, waarna het gesprek is beëindigd en u zich verder zou beraden.*

*Voor cliënte blijft staan dat zij graag een inhoudelijke reactie op mijn brief d.d. 6 juni 2023 zou ontvangen. Cliënte ziet zich dan ook genoodzaakt om onder protest in te stemmen met de noemer verbetertraject.'*

- 2.33 In brieven van het OK-Interventieteam van 12 juni 2023, het holding/recoveryteam en van de vakgroep U (beide laatste brieven ook kennelijk van (omstreeks) 12 juni 2023), wordt op de Raad van Bestuur een beroep gedaan verweerster niet terug te laten keren in de OK. In de brief van de vakgroep is onder meer (concluderend) vermeld:

*'Kortom, wij zien een terugkeer van [verweerster] op onze afdeling als onmogelijk o.b.v. een ernstig verstoorde arbeidsrelatie en het wantrouwen dat in de loop der tijd is ontstaan. De vakgroep U wil, net als de Raad van Bestuur en Stafbestuur staan voor een veilige omgeving voor alle (OK) medewerkers en patiënten.'*

### **3. De bevoegdheid van het Scheidsgerecht, de beslissingsmaatstaf en de aard van de beslissing**

- 3.1 De bevoegdheid van het Scheidsgerecht volgt uit artikel 18 van de arbeidsovereenkomst en is tussen partijen niet in geschil. Op grond van artikel 25 van het Arbitragereglement van het Scheidsgerecht Gezondheidszorg beslist het Scheidsgerecht bij arbitraal vonnis en naar de regelen des rechts, tenzij partijen anders zijn overeengekomen. Dat laatste is niet het geval.

#### 4. De beoordeling van het geschil in conventie en in reconventie

- 4.1 De stichting verzoekt de arbeidsovereenkomst met verweerster te ontbinden wegens de ongeschiktheid van verweerster tot het verrichten van de bedongen arbeid, althans het bestaan van een verstoorde arbeidsverhouding, dan wel wegens andere genoemde omstandigheden die zodanig zijn dat van de stichting in redelijkheid niet kan worden gevergd de arbeidsovereenkomst te laten voortduren. Voor zover ontbinding niet op een van deze gronden (sec) gebaseerd kan worden dan, zo voert de stichting aan, zou de ontbinding gerechtvaardigd zijn doordat zich een combinatie van omstandigheden, bedoeld in artikel 7:669 lid 3 aanhef en onder i BW, voordoet.
- 4.2 Verweerster heeft zich, zo blijkt uit al hetgeen in dit geding naar voren is gebracht, in de loop der jaren een vakinhoudelijk bekwaam V betoond. Het is dan ook niet een gebrek aan vakinhoudelijke competenties dat de stichting aanleiding heeft gegeven te willen komen tot beëindiging van de arbeidsovereenkomst. Zij stelt zich op het standpunt dat er in de afgelopen jaren meermaals is gebleken dat het bij verweerster met name stukt in haar vaardigheid samen te werken en dat bij verweerster een gebrek aan besef bestaat dat haar haperende wijze van communiceren een ontwrichtend effect heeft in de samenwerking. Bij de stichting ontbreekt het vertrouwen dat verweerster in staat is daarin naar behoren verbetering te brengen. Bovendien hebben collega's van verweerster, zo voert de stichting aan, er geen vertrouwen meer in dat er met verweerster in een constructieve sfeer kan worden samengewerkt en maakt die omgeving, net als de stichting zelf, zich zorgen over de kwaliteit van het werk die lijdt of dreigt te lijden onder een gebrek aan vertrouwen indien verweerster weer in haar gebruikelijke werkomgeving, op de OK, terugkeert.
- 4.3 De stichting heeft beschreven en onderbouwd dat over een periode van jaren geregeld problemen in de wijze van samenwerken door verweerster zijn gebleken. De stichting heeft in dat verband gewezen op een eerste 'verbetertraject' dat verweerster heeft doorlopen, in 2013, nadat de toenmalige leidinggevende van verweerster, M, haar informeel op tekortkomingen in de omgang had gewezen (zie 2.2). Het ging daarbij in het bijzonder om directief gedrag en een als denigrerend ervaren, botte, houding jegens diverse collega's. Daaruit voortvloeiend heeft verweerster een traject gevolgd ter verbetering van haar wijze van communiceren met medewerkers. Hoewel verweerster dit traject afdoet als een eendaagse cursus ('en dat was dat'), bestond toch aan de zijde van de stichting kennelijk de behoefte het verloop van dat traject schriftelijk te bevestigen met het bericht dat als titel droeg 'Afronding functioneringstraject'. Overigens bevatte die bevestiging de mededeling dat dit traject in 2014 positief was verlopen en was afgesloten (zie de onder 2.3 genoemde, afsluitende, brief).
- 4.4 De stichting heeft erop gewezen dat in 2016 andermaal de wijze van communiceren van verweerster en het omgaan met collega's ter discussie kwam te staan en daarin aanleiding werd gezien verweerster op te dragen zich niet meer in te laten met de opleiding van arts-assistenten. De samenwerking met en de houding en het gedrag van verweerster werd in opleiding als onprettig ervaren. Verweerster voert, in reactie hierop, aan dat zij zich van geen kwaad bewust was en dat in (slechts) onderling overleg besloten is dat zij geen aiossen meer zou begeleiden.
- 4.5 Omdat in de vakgroep als geheel de samenwerking te wensen overliet heeft in 2018 een begeleidingstraject plaatsgevonden, in het kader waarvan aan verweerster afzonderlijk is verzocht een intensief coaching traject te doorlopen met het oog op haar houding en gedrag op individueel niveau. Aan dat verzoek heeft verweerster gevolg gegeven. Dat traject leverde een op dat moment bevredigende vooruitgang in het gedrag van verweerster op. Datzelfde gold

voor het begeleidingstraject van de vakgroep als geheel. Dit alles speelde zich, als opgemerkt, af in (rond) 2018.

- 4.6 In 2019 heeft een visitatie van de vakgroep plaatsgevonden door de wetenschappelijke vereniging NVA. Bij die visitatie is een angstcultuur waargenomen, waardoor – zo werd geoordeeld – een onveilige sfeer heerste in het OK-complex en in de verkoeverkamer. Duidelijk was geworden dat er geen open communicatie plaatsvond. Gevolg daarvan was, zo luiden de bevindingen, dat er sprake was van een verlamdende cultuur die van invloed was op de directe patiëntenzorg. Er is hiervan melding gedaan bij de IGJ.
- 4.7 Vervolgens heeft de vakgroep zelf – enigszins ontdaan over het feit dat er ondanks het zojuist genoemde begeleidingsproject klaarblijkelijk nog een als angstcultuur benoemde sfeer werd ervaren met de V – onderzoek gedaan naar de oorzaken van deze cultuur. In het kader van dat onderzoek is, naast een Pulse-enquête, ook een aantal gesprekken gevoerd. Uit die gesprekken, waarvan verslagen zijn gemaakt die geanonimiseerd zijn, bleken de houding en het gedrag van twee V, waaronder verweerster, bij verschillende geïnterviewden als onaangenaam te worden ervaren. Uit de verslagen kan de conclusie worden getrokken dat de door verscheidene medewerkers als onaangenaam ervaren wijze van communiceren van verweerster in de ogen van de geïnterviewden ook negatieve invloed had op de kwaliteit van de patiëntenzorg.
- 4.8 In een signaleringsprocedure zijn de verslagen van de gesprekken met verweerster gedeeld, waarna verweerster kenbaar heeft gemaakt geschrokken te zijn van de ervaringen die verschillende medewerkers met haar hebben. Voor haar kwam dit als een verrassing en ze zag in dat er duidelijk iets schortte aan haar wijze van communiceren. Uiteindelijk is een procedure mogelijk disfunctioneren ingezet, waarin een externe commissie onderzoek heeft gedaan naar het functioneren van verweerster, meer precies het functioneren van verweerster op basis van de competentiegebieden (CanMeds). Hierboven, in 2.13, is geciteerd uit de bevindingen van deze commissie. De commissie heeft met een groot aantal medewerkers gesprekken (31 gesprekken 42 medewerkers) gevoerd. De commissie heeft – zo begrijpt het Scheidsgerecht – vooral geïnventariseerd hoe de samenwerking met verweerster door de vele geïnterviewden is ervaren, en hoe verweerster de samenwerking zelf ziet en heeft ervaren. Het beeld dat de commissie aldus heeft gekregen van het functioneren van verweerster was ronduit kritisch, voor wat betreft de meest wezenlijke onderdelen van haar (onderzoeks-)taak, ten aanzien van het functioneren van verweerster. De communicatie met patiënten beoordeelde de commissie 'gemiddeld', maar de communicatie met medewerkers 'onvoldoende'. Op de onderwerpen samenwerken en professioneel gedrag kwam de commissie tot de conclusie dat het niveau daarvan onvoldoende was, en over het geheel genomen kwam de commissie tot het (eind-)oordeel dat verweerster 'onvoldoende' functioneerde. Daarbij is in ogenschouw genomen dat de vakgroep U als geheel ook niet goed functioneerde, maar – zo stelde de commissie – die omstandigheid kon niet afdoen aan de eigen verantwoordelijkheid van verweerster voor haar functioneren. De commissie, die ook was gevraagd zich uit te laten over (de kans van slagen van) een verbetertraject, toonde zich 'somber' over de kans van slagen van een dergelijk traject. Daaraan legde de commissie verschillende observaties ten grondslag, waaronder een waargenomen tekort aan zelfinzicht en reflectievermogen bij verweerster en een gebrek aan vertrouwen in een verbetertraject bij ondervraagde medewerkers, die, aldus de commissie, 'min of meer de moed hebben opgegeven' ten aanzien van verweerster.
- 4.9 Ondanks deze bevindingen van de commissie heeft de stichting toch, na overleg met verweerster en haar gemachtigde, besloten een verbetertraject met verweerster te starten om, zoals de stichting motiveerde, verweerster te behouden als V, binnen het eigen ziekenhuis of daarbuiten. Terugkeer in het eigen ziekenhuis heeft de stichting niet uitgesloten maar evenmin

gegarandeerd. De stichting heeft er voor gekozen verweerster dit verbetertraject, in eerste instantie, niet in het eigen ziekenhuis te laten doorlopen, maar bij een ander ziekenhuis. Dat is het P geworden, waar verweerster vanaf 1 april 2022 tot 1 oktober 2022 werkzaam is geweest. Dat traject is afgesloten met een positieve beoordeling van haar diverse vaardigheden. Naast haar detachering bij P heeft zij ook nog persoonlijke coaching genoten.

- 4.10 De stichting is vervolgens met verweerster in gesprek gegaan over het vervolg en heeft, gezien de in de ogen van de stichting nog steeds broze verhoudingen met de vakgroepgenoten en de medewerkers, voorgesteld eerst een gesprek te voeren met de vakgroep. Dat gesprek, tussen verweerster en haar coach enerzijds en de zorgmanager OK en een afvaardiging van de vakgroep U anderzijds, verliep moeizaam en in de visie van de stichting werd daarbij duidelijk dat de verhoudingen onverminderd gespannen waren. De stichting heeft toen gemeend dat een mediationtraject tussen verweerster en de vakgroep gewenst was. Hoewel verweerster aanvankelijk kenbaar heeft gemaakt dat zij daar niet veel voor voelde en niets liever zou willen dan snel weer in haar eigen functie aan de slag te gaan, is dat traject toch gestart. Het traject, waarin eerst individuele gesprekken zijn gevoerd en vervolgens een gezamenlijk gesprek, verliep niet goed en is na twee sessies, zonder resultaat, weer beëindigd. Daardoor ontstond een impasse.
- 4.11 Nadat verweerster aanvankelijk haar zinnen had gezet op een functie in een ander ziekenhuis heeft de stichting, nadat de poging een overstap te maken kennelijk was gestrand, enige tijd later, na weer enkele gesprekken met verweerster, een tweede deel van het verbetertraject, een intern traject, voorbereid en de inhoud daarvan aan verweerster toegestuurd. Daarop heeft verweerster, door middel van een brief van haar gemachtigde, gereageerd. Zij heeft allereerst aan de orde gesteld dat van een 'verbetertraject' geen sprake meer zou kunnen zijn, omdat een dergelijk traject al bij het P had plaatsgevonden en het nu nog zou gaan om een plan om op een goede manier terug te keren op de OK van het A in de functie van V. Het commentaar dat namens verweerster schriftelijk op het verbeterplan van de stichting is geuit is vanuit dat uitgangspunt van verweerster geformuleerd.
- 4.12 Hoewel verweerster uiteindelijk haar verzet tegen het karakter van een 'verbeter'-traject heeft ingetrokken en min of meer 'onder protest' heeft verklaard dat traject dan wel te willen starten, is bij de stichting toen kennelijk iets geknapt. In haar ogen was de houding van verweerster een bevestiging van het jarenlange patroon dat verweerster niet voldoende inziet dat het structureel schort aan haar manier van communiceren en dat haar gedrag een wissel heeft getrokken op de samenwerking met niet alleen de leden van haar vakgroep, maar ook de leden van het recovery team, de Wmedewerkers, het OK-interventieteam, en de praktijkleiders OK.
- 4.13 Naar het oordeel van het Scheidsgerecht heeft bij de stichting begrijpelijkerwijs in juni 2023, na de communicatie over het tweede verbeterplan, de overtuiging kunnen postvatten dat het niet meer goedkomt in de samenwerking met verweerster. Toen de stichting het tweede deel van het verbetertraject wilde starten hebben diverse samenwerkingsverbanden aan de stichting onverholen duidelijk gemaakt een terugkeer van verweerster in de OK onmogelijk te achten (zie hiervoor bij 2.33). Hoewel de stichting zich ervan bewust was (of heeft moeten zijn) hoe precair de situatie was in de samenwerking van verweerster met de leden van de vakgroep en verschillende OK-medewerkers, heeft zij toch besloten, na kennisneming van het oordeel van de commissie, een verbetertraject met verweerster in te zetten. Doordat dat traject van verweerster aanvankelijk elders plaatvond werd aan verbetering in de onderlinge verhouding met verweerster in het ziekenhuis niet gewerkt. Na een mislukte 'verzoening' met de vakgroep, eind 2022, een als 'star' ervaren houding van verweerster rondom de opzet van het tweede deel van het verbetertraject, en vervolgens de behoorlijk stevige weerstand bij een forse groep

betrokkenen via de tot de stichting gerichte bezwaarbrieven, heeft de stichting in redelijkheid tot de conclusie kunnen komen dat de samenwerking met verweerster op een dood spoor was beland en inmiddels sprake was van een duurzame en ernstig verstoorde arbeidsverhouding, die noopte tot een beëindiging van de arbeidsrelatie (artikel 7:669 lid 3 aanhef en onder g BW). Dat het, zoals verweerster betoogt, in wezen gaat om (slechts) vier Wmedewerkers die haar niet terug willen acht het Scheidsgerecht weinig aannemelijk, gezien de fermheid waarmee de diverse samenwerkingsverbanden zich collectief hebben verzet tegen een terugkeer van verweerster. Of een lid van de vakgroep U zich wel of (zoals verweerster betoogt) niet heeft verbonden aan de uiting van de vakgroep tegenover de stichting, is niet voldoende relevant.

- 4.14 Voor ontbinding op de door de stichting (primair) aangedragen grond, de d-grond, ziet het Scheidsgerecht geen basis. De gestelde ongeschiktheid is onvoldoende komen vast te staan doordat het verbetertraject voortijdig is afgebroken door – kort gezegd – een gebrek aan vertrouwen.
- 4.15 De stichting heeft duidelijk gemaakt dat een herplaatsing van verweerster niet haalbaar is. Verweerster is V en dat specialisme biedt geen mogelijkheden voor een andere passende functie in het ziekenhuis. Voldoende duidelijk is verder dat – mocht dat al passend zijn – geen ruimte bestaat verweerster tewerk te stellen op de IC, waarbij een rol speelt dat haar registratie voor de functie van intensivist is verlopen. Mogelijkheden elders binnen de groep van ziekenhuizen waarvan de stichting deel uitmaakt zijn er klaarblijkelijk niet.
- 4.16 Het Scheidsgerecht is oordeel dat de arbeidsovereenkomst tussen partijen ontbonden moet worden. Maar de vraag die in dat verband nog wel beantwoord moet worden is of de stichting een ernstig verwijt valt te maken van het feit dat, na een in alle opzichten positief verlopen verbetertraject in P, een situatie is ontstaan waarin een weg terug voor verweerster, voor haar onverwacht, afgesloten werd. Het Scheidsgerecht is van oordeel dat daarvan sprake is en motiveert dat als volgt.
- 4.17 De stichting heeft ondanks de sombere verwachtingen van de commissie, genoteerd in het onderzoeksrapport, toch voldoende basis gezien voor een verbetertraject. Hoewel dat niet met zoveel woorden is vastgelegd lijkt het erop dat daarbij een rol heeft gespeeld dat de samenwerking c.q. communicatie in de vakgroep U als geheel gebrekkig was. Dat zal op de wijze van communiceren en samenwerken van verweerster ongetwijfeld in enige mate van invloed zijn geweest, zo zal de stichting hebben aangenomen. Van de stichting mocht verwacht worden dat ze, mede tegen de achtergrond van de problematiek in de vakgroep, een duidelijk traject zou optuigen, waarbij ten minste de vakgroep, maar ook de andere samenwerkingsverbanden in de OK, zouden worden betrokken en daarin meegenomen zouden worden. De stichting wilde verweerster graag voor de U behouden, en beschouwde het ook als een reële optie dat verweerster in die functie weer in het ziekenhuis aan de slag zou gaan; zo is dat ook met haar gecommuniceerd. Nadat verweerster echter met goede cijfers terugkeerde uit P viel het bij de stichting wat stil, alsof ze niet of onvoldoende voorbereid was op het vervolg na een geslaagd extern traject. Ze heeft verweerster in contact gebracht met haar vakgroep en verweerster en de vakgroep een mediationtraject laten doen dat – hoewel gezien de vertrouwelijkheid van dat traject niet helemaal duidelijk is wat daar exact mis is gegaan – geen positief resultaat kende. Dit lijkt wat buiten de stichting om te zijn gegaan, die – zo is de indruk die uit de gang van zaken naar voren komt – zich niet zoals een werkgever betaamt heeft ingezet het ingezette verbetertraject van haar kant nadrukkelijk te begeleiden om dat, voor zover mogelijk, tot een succes te maken. Er zijn nadien weer enkele maanden overheen gegaan – en stellig is een deel van de vertraging ook aan verweerster te wijten – voordat de draad weer werd opgepakt en de stichting, na maanden van ogenschijnlijke besluiteloosheid, het tweede deel van het (interne)

verbetertraject vorm heeft gegeven. Toen dat plan dan eindelijk aan verweerster werd gepresenteerd was haar opstelling (haar verweer tegen 'nog een' verbetertraject, deel twee) wellicht ook niet geheel constructief, maar gezien het ruime tijdsverloop sinds de afronding van het externe traject was enige ergernis bij verweerster wel voor te stellen. Verweerster had er op gerekend dat ze de kans kreeg een nieuwe start te maken in het ziekenhuis, en dat valt haar niet kwalijk te nemen. De afwijzing door de diverse samenwerkingsverbanden van een rentree van verweerster dwingen, als gezegd, tot de conclusie dat er sprake is van een ernstig en duurzaam verstoorde arbeidsverhouding. Dat neemt niet weg dat de stichting het gebrek aan sturing in het verbetertraject wel aangerekend moet worden.

- 4.18 Het Scheidsgerecht komt er daarom op uit dat er op de voet van het bepaalde in artikel 7:671b lid 9 aanhef en onder c BW aanleiding bestaat tot toekenning van een billijke vergoeding ten laste van de stichting, zoals verweerster in reconventie ook heeft gevorderd. Het Scheidsgerecht meent dat verweerster normaliter een tweede deel van het verbetertraject, intern, van circa zes maanden aangeboden had moeten worden zodat zij de kans zou hebben gehad zich te bewijzen in de periode tot ultimo december 2023.
- 4.19 De billijke vergoeding tot betaling waarvan het Scheidsgerecht de stichting zal veroordelen wordt, in de lijn met het zojuist overwogene, bepaald op € 114.000,-- bruto, een bedrag dat ongeveer gelijk is aan zes maal het bruto maandsalaris van verweerster. Omdat de conclusie van het Scheidsgerecht is dat er sprake is van ernstig verwijtbaar handelen van de stichting zal, gezien het bepaalde in artikel 7:671b lid 9 BW en de voor de stichting geldende opzegtermijn van drie maanden, de arbeidsovereenkomst worden ontbonden met ingang van 1 maart 2024.
- 4.20 Verder is de stichting aan verweerster de transitievergoeding verschuldigd die volgens haar eigen, onweersproken, berekening (productie 31 van de stichting) € 95.970,82 bedraagt. Nu de ontbinding niet gegrond is op de i-grond (artikel 7:669 lid 3 aanhef en onder i BW) is een verhoging van de transitievergoeding (op basis van het bepaalde in artikel 7:671b lid 8 BW) niet aan de orde.
- 4.21 Verweerster heeft in reconventie gevorderd dat de stichting zal worden verboden zich negatief uit te laten over verweerster. De stichting heeft weersproken dat daarvan sprake is geweest of dat zulks zal gebeuren. Verweerster heeft bij een sollicitatie vernomen dat zij werd afgewezen nadat er 'met iemand' was gesproken. Niet duidelijk is met wie er gesproken zou zijn – de stichting weet dat niet en weersprekt dat dat met iemand uit – zo begrijpt het Scheidsgerecht – haar management is geweest. Op grond hiervan kan niet geoordeeld worden dat sprake is geweest van onzorgvuldig handelen of dat sprake is van dreigend onzorgvuldig handelen van de stichting. Er is aldus geen reden voor de gevorderde veroordeling. Voor een evenzeer gevorderde toelating tot de overeengekomen werkzaamheden (naar het Scheidsgerecht aanneemt ook gevorderd voor de periode tot de datum waarop de arbeidsovereenkomst door de ontbinding eindigt) ziet het Scheidsgerecht geen basis. Gezien al hetgeen is overwogen over de verstoorte arbeidsverhouding is dat niet opportuun.
- 4.22 Gelet op de toekenning van een billijke vergoeding ten laste van de stichting bij ontbinding van de arbeidsovereenkomst met verweerster, zal de stichting de gelegenheid worden geboden de vordering tot ontbinding in te trekken (artikel 7:686a lid 6 BW). Het Scheidsgerecht zal de stichting veroordelen in de arbitragekosten in conventie en voor 50% van de arbitragekosten in reconventie. De advocaatkosten neemt iedere partij voor eigen rekening. Deze veroordeling zal gelden ongeacht of de stichting haar vordering intrekt of niet.



4.23 Over en weer is gevorderd de beslissingen uitvoerbaar bij voorraad te verklaren, maar nu hoger beroep niet openstaat tegen dit vonnis is een dergelijke verklaring zonder goede zin.

## **5. De beslissing in conventie en in reconventie**

Het Scheidsgerecht wijst het volgende arbitrale vonnis naar de regelen des rechts:

- 5.1 ontbindt de arbeidsovereenkomst tussen partijen met ingang van 1 maart 2024 onder de voorwaarde dat de stichting niet uiterlijk binnen veertien dagen na de datum van dit vonnis aan het Scheidsgerecht en aan verweerster per e-mail bericht dat zij het ontbindingsverzoek intrekt;
- 5.2 veroordeelt de stichting, onder voorwaarde dat van intrekking van de ontbindingsvordering geen sprake zal zijn, aan verweerster te voldoen de transitievergoeding van € 95.970,82 en een billijke vergoeding van € 114.000,-- bruto;
- 5.3 bepaalt dat de stichting de arbitragekosten in conventie (totaal bedragen die kosten € 9.349,63) voor haar rekening neemt en 50% van de arbitragekosten in reconventie (totaal bedragen die kosten € 4.222,75) voor haar rekening neemt en dit deel voldoet aan verweerster, verweerster draagt de andere helft van de kosten in reconventie;
- 5.4 wijst af hetgeen overigens in conventie en in reconventie is gevorderd.

Dit vonnis is vastgesteld te Utrecht en op 10 november 2023 aan de partijen verzonden.