

281 Vacante verantwoordelijkheid

19 januari 2026 – Vijftig meter onder de top van de 3.798 meter hoge Großglockner in Oostenrijk zijn Kerstin G. en haar vriend Thomas P. om middernacht tot stilstand gekomen. Zij kan niet meer verder. Thomas P. laat haar achter en steekt de top over om aan de andere kant hulp te zoeken. Kerstin G. sterft aan onderkoeling. In haar rugzak zitten een reddingsdeken en een noodslaapzak. Waarom had Thomas P. haar daar niet in gewikkeld? Waarom had hij de reddingsdiensten veel te laat gebeld? Waarom was haar uitrusting niet goed? Dat wist hij als zeer ervaren klimmer toch?

De gebeurtenis raakt een zenuw in het land waarin alpinisme zo'n beetje cultureel erfgoed is. De kranten berichten er uitgebreid over: "Hoeveel verantwoordelijkheid draag je voor de ander, daar hoog in de bergen?"

Volgens het Openbaar Ministerie blijkt uit alles dat Thomas P. de 'leider' was van de tocht. De rechter, als vrijwilliger zelf bergredder, verklaart hem – de man "met sterrenstelsels meer bergervaring" – schuldig aan doodslag door grove nalatigheid.

"Hoeveel verantwoordelijkheid draag je voor de ander?" Die vraag raakte ook een zenuw bij mij. Het antwoord ligt toch voor de hand?! Ja, het *juridische* antwoord kwam van de rechter. Maar raakt de vraag naar onze verantwoordelijkheid voor de ander en ons antwoord daarop niet de essentie van ons menselijk bestaan? Als bergbeklimmer, arts, verpleegkundige, docent, bestuurder, in welk beroep ook? Als ouders, als mens temidden van mensen?

* * *

In 2004 schreef ik een boek over verantwoordelijkheid. Na vijftien jaar als bestuursvoorzitter van drie ziekenhuizen en een hogeschool eindverantwoordelijkheid te hebben gedragen, móest ik het boek schrijven. Daarvoor had ik te veel vacante verantwoordelijkheid meegemaakt en aan de orde gesteld. Ik wilde bij het begin van mijn laatste klus – nog ruim drie jaar bestuursvoorzitter van het Diaconessenhuis in Utrecht – het resultaat van alle jaren ervaring met en studie over verantwoordelijkheid kunnen delen met de mensen aan wie ik leiding mocht geven. Het lukte: één dag voor ik in Utrecht begon, werden in alle Nederlandse ziekenhuizen twee exemplaren van het boek

VACANTE VERANTWOORDELIJKHEID IN HET ZIEKENHUIS

PLEIDOOI VOOR EEN FUNCTIONELE EN BETEKENISVOLLE BESTURINGSCULTUUR IN HET NEDERLANDSE ZIEKENHUIS

bezorgd. Het was mijn boek, maar aan ziekenhuizen geschonken en uitgegeven door het adviesbureau Twynstra Gudde. Misschien wel honderd lezingen en cursussen volgden, zelfs nog tot eind 2025.

* * *

Ze was amper negen jaar oud toen ze vroeg in de morgen een spoedoperatie moest ondergaan. Halverwege de middag werd ze van de verkoeverkamer naar de verpleegafdeling algemene chirurgie gebracht omdat op de kinderafdeling geen bed vrij was. Daar kreeg ze tegen vijven volgens het protocol slaap- en pijnstillende medicijnen toegediend, waarna ze opnieuw in een diepe slaap viel. Om 21 uur werd de pijnmedicatie herhaald. Toen de verpleegkundige van de nachtdienst haar toestand controleerde, zag hij dat ze niet meer ademde. Ze was overleden, negen jaar oud.

Al heel snel werd duidelijk dat bij de plaatsing op de verpleegafdeling geen expliciete aandacht was besteed aan de noodzaak het kinderprotocol toe te passen. De afdelingsverpleegkundige had zonder verder overleg met collega's het voor deze operatie geldende medicijnprotocol voor volwassenen toegepast.

Het was nog geen middernacht toen een arts en ik het verschrikkelijke bericht van de onnodige dood van hun dochtertje aan de ouders moesten vertellen. Een dood die immers het gevolg was van vacante verantwoordelijkheid.

Deze ingrijpende gebeurtenis is een van de ruim vijftig casussen over vacante verantwoordelijkheid die in mijn boek beschreven werden; de meesten deden zich voor in de vier ziekenhuizen en de hogeschool waarvoor ik verantwoordelijkheid heb gedragen.

* * *

Hoeveel verantwoordelijkheid draag je voor de ander? Een merkwaardige vraag, want kun je verantwoordelijkheid in getallen, in percentages uitdrukken? Kun je *half* verantwoordelijk zijn, *samen* verantwoordelijk zijn, verantwoordelijkheid *delen*, kan ik verantwoordelijkheid zijn voor *het handelen van een ander*? Wat is eigenlijk **verantwoordelijk gedrag**?

Drie 'definities'. 1. **HÉT KENMERK VAN VERANTWOORDELIJK GEDRAG IS:**

JE DOET IN EEN SPECIFIEKE SITUATIE WAT VAN JOU VERWACHT WORDT OM TE DOEN.

2. **JIJ ALLEEN BENT VERANTWOORDELIJK VOOR JOUW HANDELEN, DIE VERANTWOORDELIJKHEID IS NIET DEELBAAR.**

3. **VACANTE VERANTWOORDELIJKHEID ONTSTAAT ALS IN EEN SPECIFIEKE SITUATIE**

NIEMAND DOET WAT NOODZAKELIJK GEDAAN MOET WORDEN.

Korter en eenvoudiger kan het niet gezegd worden. Als je er eenmaal oog voor hebt, zie je steeds weer dat het toch vaak niet goed met die verantwoordelijkheid. Hoe komt dat?

Heb je ooit met collega's gesproken over de vraag waarvoor jij en zij in jullie werk verantwoordelijk zijn? Waren daar heldere verwachtingen over? Verantwoordelijkheid gedijt alleen als er helderheid is over de **verwachtingen** die er aan ten grondslag liggen. Als je in een ziekenhuis behandeld wordt, heb jij de niet uitgesproken verwachting dat de arts doet wat in jouw situatie van de arts verwacht mag worden. Verantwoordelijkheid is dan ook niet in de eerste plaats een *juridisch* maar een *ethisch* begrip: jij verwacht dat de arts zich in volle verantwoordelijkheid op basis van beroepswaarden en -normen en vakmanschap kwijt van zijn taak en dat hij daarop voor jou en voor de collega's aanspreekbaar is. Maar is dat wel zo vanzelfsprekend? In mijn boek beschreef ik aan welke voorwaarden een organisatiecultuur moet voldoen opdat geen vacante verantwoordelijkheid ontstaat.





Elke vijf jaar moeten geregistreerde zorgwerkers voldoen aan ervarings- en scholingseisen, anders verloopt hun bevoegdheid. In de cultuur van de ziekenhuiswereld bestaat intercollegiale toetsing al decennia. Het samen bespreken van complexe patiëntcases is normaal. Ik ervaar dat nu zelf: momenteel bemoeien drie specialisten in twee ziekenhuizen zich met mij; ze hebben een gezamenlijk digitaal medisch dossier, ze weten van elkaar wie zich waarvoor verantwoordelijk stelt en welke behandelprotocollen ze toepassen. Ik weet wat ik van ze mag verwachten. Medische beroepsgroepen kennen, landelijk georganiseerd, hun eigen kwaliteitsvisities waarbij specialisten uit verschillende

ziekenhuizen het functioneren van een specialisme en de inbedding daarvan in de cultuur van ziekenhuis X onderzoekt.¹ Ik heb er zo'n 65 meegemaakt.

Nadat het door mij gemunte begrip **Vacante Verantwoordelijkheid** in 2005 en daarna bij velen in de ziekenhuiswereld was ingedaald, pleitte in 2009 de Patiënten- en Consumentenorganisatie NPCF voor een betere afbakening van verantwoordelijkheden bij specialisten en Raden van Bestuur. De kop van het artikel daarover [hiernaast] liet aan duidelijkheid niets te wensen over.

'Onnodige schade door vacante verantwoordelijkheid'

Een jaar later verscheen de **Handreiking Verantwoordelijkheidsverdeling** van de KNMG, onderschreven door 16 andere, aan de zorg gelieerde organisaties. Vorig jaar werd deze Handreiking nog weer geactualiseerd.

In 2021 scherpte het Centraal Tuchtcollege in een uitspraak de jurisprudentie over de verantwoordelijkheden van zorgverleners bij samenwerking in de zorg verder aan. De toedeling van verantwoordelijkheden vereist volgens het Tuchtcollege een 'regiebehandelaar' die deze toedeling van verantwoordelijkheden aanstuurt en bewaakt, opdat geen vacante verantwoordelijkheid ontstaat.

Maar ondanks alle aandacht voor het onderwerp, blijft **Vacante Verantwoordelijkheid** een voortdurend punt van zorg in de zorg.

* * *

En in het onderwijs? In 1994 typeerde ik – in mijn toespraak bij de opening van het hogeschooljaar van Windesheim – de rol van menig docent als "een onemanshow achter gesloten deuren". Niet iedereen nam me dat in dank af. Maar in gesprekken ontstond daarna toch vaak herkenning en erkenning: Is er op onze school een organisatiecultuur waarin elke docent aanspreekbaar is voor zijn/haar persoonlijke bijdrage aan het veeljarige leerproces van studenten? Is er een 'regiedocent' die er voor waakt dat er geen vacante verantwoordelijkheid ontstaat doordat docenten zich in hun eigen vakbubbel opsluiten? Hoe leren docenten van elkaar? Erik Ex, in 2022 uitgeroepen tot leraar van het jaar, schreef boven zijn weekcolumn van 24 februari 2026 in het dagblad Trouw de kop: "Waarom kijken leraren niet bij elkaar in de klas?" Een vraag die garant stond voor een prachtig verslag over hoe onderwijs in een Engelse scholenfederatie aantoonbaar beter werd toen vacante verantwoordelijkheid werd aangepakt.

* * *

In 2008 ging ik met pensioen. In 2009 stond in één van de [recensies](#) van mijn boek: "Steenbergen is een ervaren bestuurder die [...] het bouwen van bruggen tussen de eilandenrijken binnen ziekenhuizen tot zijn handelsmerk heeft gemaakt."

Zeventien jaren later:

**kostbare herinneringen, besturen als verantwoordelijk mens –
ik zie om in verwondering.**

NOOT

1. Mijn blog net voltooid, lees ik op 6 maart in de media het bericht over een crisis op de intensive care van Erasmus MC. De landelijke beroepsvereniging IC kwam met 'een zwaarwegend advies'. Al jaren zijn er klachten en onderzoeken, maar de Raad van Bestuur greep niet echt in. Vacante verantwoordelijkheid?! Dit deed me denken aan mijn ingreep op de IC van het Diaconessenhuis in Utrecht waar ik zeven intensivisten ontsloeg vanwege vacante verantwoordelijkheid.

MUZIEK

1. [Brideshead Revisited](#); hoofdthema uit de televisieserie [1981], naar het gelijknamige [boek](#). Als je deze muziek beluistert en de beelden ziet, proef je de sfeer van de wereld van een adellijke Engelse familie van 1920 t/m/ WO II
2. [Träumerei](#) uit Kinderszenen, gecomponeerd door Robert Schumann; een kort, zeer geliefd pianowerk.
3. [Wat een feest – 300 jaar oude muziek in 2025](#). De componist Rameau is niet aan tijd gebonden. Laat je verleiden, kijk en luister.

7 maart 2026