

# Omgaan met crises in raad



In de eerste helft van 2008 zijn bijna vijftig bestuurders in de gezondheidszorg onvrijwillig opgestapt, vaak als gevolg van een crisis. Als zo'n crisis zich voordoet, wat zijn dan de manieren om deze op te lossen. Wat moeten betrokkenen wel en wat vooral niet doen? Dit artikel gaat in op deze vragen.

### Welke soort crises?

Problemen rond de raad van bestuur zijn te rangschikken in een aantal categorieën. De opsomming is niet uitputtend, maar omvat wel de belangrijkste oorzaken van een crisis:

- ▶ Er is een conflict tussen de leden van een meerhoofdige raad van bestuur.
- ▶ Raad van bestuur en raad van toezicht hebben een conflict met elkaar.
- ▶ De medische staf of de ondernemingsraad zegt het vertrouwen in (een lid van) de raad van bestuur op.

- ▶ De raad van bestuur slaagt er niet (meer) in problemen in de organisatie, zoals financiële tekorten, een mislukte fusie of reorganisatie, op te lossen.
- ▶ Raad van bestuur en organisatie passen niet (meer) bij elkaar.
- ▶ De raad van bestuur disfunctioneert of heeft persoonlijke problemen.

Vaak dienen zich meerdere problemen tegelijk aan of volgen zij elkaar op. De aard van het probleem bepaalt mede de oplossingsmogelijkheden. Het verlies van vertrouwen van

# van bestuur



Hans Hoek

een van de medezeggenschapsorganen is moeilijk terug te draaien en leidt meestal op korte of lange termijn tot vertrek van de bestuurder. Bij het oplossen van een financieel probleem is het denkbaar dat de raad van bestuur in functie blijft en tijdelijk versterking krijgt tot het probleem is opgelost. Maar ook dan is de positie van de bestuurder aangetaast en doet hij of zij er wijs aan op termijn te vertrekken.

## Verhouding tussen raden

De problemen hebben één ding met elkaar gemeen: de raad van bestuur heeft niet langer de positie om het probleem op te lossen. De raad is zelf onderdeel van het probleem geworden. Hij kan het proces niet leiden. Een te actieve opstelling van de raad van bestuur vergroot het probleem zelfs. Dus moet de raad van toezicht in actie komen. De raad van toezicht is immers degene die de raad van bestuur benoemt en ontslaat. De verhouding tussen beide raden wordt ineens anders.

In een stabiele situatie is de raad van bestuur de actieve partij. Hij bestuurt, legt voorstellen ter goedkeuring voor en bepaalt in belangrijke mate de agenda van het toezicht. De raad van toezicht reageert op de voorstellen. Dat verandert als de raad van bestuur onder vuur ligt. Dan moet de raad van toezicht ineens actief aan de gang om een proces te leiden dat de crisis tot oplossing brengt. Daar zijn de leden van de raad van toezicht niet op uitgezocht.

## Met elkaar in gesprek

Deze fundamentele verschuiving in rollen wordt bij veel crises niet onderkend en niet bespreekbaar gemaakt. Zodra zich een van de genoemde problemen voordoet, moeten raad van bestuur en raad van toezicht met elkaar in gesprek over de vraag of, in welke mate, en op welke onderdelen de bestuursverantwoordelijkheid niet meer door de raad van bestuur uitgeoefend kan worden. Vervolgens moet de vraag beantwoord worden wie dat deel van de bestuursverantwoordelijkheid dan wel tijdelijk draagt.

Als de raad van bestuur niet meer kan besturen, moet er een ander bestuur komen en moet niet de raad van toezicht die rol op zich nemen. De raad van toezicht moet ervoor zorgen dat er goed bestuur is. Dat kan en mag niet door zelf te gaan besturen. Maar het betekent wel dat de raad van toezicht aan zet is om te zorgen dat er weer goed bestuur komt en dus dat het probleem rond het bestuur snel en goed wordt opgelost.

Een bijkomend probleem is dat de raad van toezicht doorgaans geen ambtelijke ondersteuning heeft. Een directie-secretaris werkt normaal voor de raad van bestuur en kan in

een loyaliteitsconflict komen als hij nu de raad van toezicht moet helpen 'tegen' de raad van bestuur. Een eigen secretaris is er meestal niet, dus moeten de toezichthouders het zelf doen of hulp van elders inroepen.

## Was de crisis te voorzien?

Essentieel is de vraag of het probleem voor de raad van toezicht als een verrassing kwam of niet. Dat mag niet het geval zijn. Als de raad van toezicht goed toezicht houdt, kan de raad de meeste problemen van tevoren aan zien komen. Uitzondering op deze regel is misschien het opzeggen van vertrouwen door de medische staf, al hoewel daarvoor ook vaak 'early warning signals' zijn. Als de raad van toezicht wordt verrast door het probleem, gebeurt er soms iets raars.

De raad van toezicht staat aan het begin vol achter zijn bestuurder en accepteert de kritiek en het opzeggen van vertrouwen niet. Vaak heeft de bestuurder twee maanden eerder nog een lovend functioneringsgesprek gehad. Gaande het proces komen er zaken boven, waardoor de raad van toezicht gaat twifelen en het onvoorwaardelijke vertrouwen in de bestuurder taant. Dan begeeft de raad van toezicht zich op een hellend vlak; 'het ging wel goed maar...', 'je wist toch dat we daar kritiek op hadden'. Zo'n opstelling leidt alleen maar tot ruzie met de raad van bestuur en kost veel geld in de afvloeiingsprocedure. Wees dan eerlijk en zeg dat het vertrouwen weg is op grond van de informatie die de raad van toezicht vanwege het conflict ontvangen heeft.

## Wat zijn de mogelijke oplossingen?

Volgens mij leiden bijna alle crises uiteindelijk, op korte of langere termijn, tot het vertrek van (een deel van) de raad van bestuur. Het heeft dus geen zin om de raad van bestuur tegen de verdrukking in op de been te houden. Als de bestuurder weg moet, kun je het beter snel en probleemloos regelen dan eindeloos te laten onderzoeken en bemiddelen. De schade voor de organisatie en de persoon wordt daar alleen maar groter door. Maar er moet wel naar mogelijke andere oplossingen gezocht worden.

De aard van het probleem is bepalend voor het proces om tot een oplossing te komen. Bij een technisch probleem, zoals een financieel tekort, kan onderzoek en ondersteuning van de raad van bestuur wellicht bijdragen aan een oplossing. Bij een relationeel probleem of het opzeggen van vertrouwen is die weg minder succesvol. Gesprekken van de raad van toezicht met gremia in de organisatie, extern onderzoek en vormen van bemiddeling of mediation hel-

# ‘Als er een weggaat is de ander de winnaar, maar heeft hij wel vijanden binnen de organisatie’

pen vaak niet. Ze verlengen alleen de doorlooptijd van het conflict, leiden tot verharding van standpunten en leggen een claim op de toekomst. Aan de andere kant moet een raad van bestuur ook niet te makkelijk naar huis gestuurd worden. In sommige ziekenhuizen zegt de medische staf bij iedere tegenslag het vertrouwen in de raad van bestuur op met een stoet van snel wisselende (interim-)bestuurders en gebrek aan continuïteit tot gevolg. En met neveneffect dat niet de raad van toezicht, maar de medische staf degene is die bepaalt welk bestuur er zit. In zo'n geval heeft het zin als de raad van toezicht samen met de raad van bestuur de rug rechthoudt en zoekt naar een oplossing met continuïteit in de raad van bestuur. Er moet voorkomen worden dat er winnaars en verliezers zijn.

Dat geldt ook bij een conflict binnen een meerhoofdige raad van bestuur. Als er een weggaat is de ander de winnaar, maar heeft hij wel vijanden binnen de organisatie, zeker als de organisatie een fusie nog niet verwerkt heeft. Daarom is het verstandig om bij een ernstig conflict binnen de raad van bestuur de hele raad verantwoordelijk te houden voor zijn functioneren en dus de hele raad naar huis te sturen als dat functioneren onvoldoende is. Natuurlijk zijn er uitzonderingen, maar het algemene principe zou 'samen uit, samen thuis' moeten zijn.

## Wat moet de raad wel en niet doen?

Op grond van praktijkervaringen en opvattingen over good governance kan een lijstje aanbevelingen voor de raad van toezicht voor het optreden bij een crisis rond de raad van bestuur worden geformuleerd:

- ▶ Stel de ernst van de crisis vast en bepaal in welke mate de raad van bestuur belemmerd wordt in zijn functioneren. Neem na overleg met de raad van bestuur maatregelen om dat deel van de bestuurstaak dat door de crisis niet goed door de raad van bestuur kan worden uitgevoerd, door een ander te laten doen.
- ▶ Laat een bestuurder niet bungelen. Als hij zijn bestuurs-taak niet meer kan uitoefenen, stuur hem dan naar huis (in afwachting van de procedure) en laat hem niet 'de lopende zaken' waarnemen.
- ▶ Wees duidelijk of u wel of geen vertrouwen (meer) heeft in de raad van bestuur. Als uw vertrouwen weg is, hebben herstel pogingen geen enkele zin.
- ▶ Bespreek in een vroeg stadium in uw midden wat de mogelijke en wat de gewenste uitkomsten van het proces rond de crisis zijn en hoe u daarop kunt sturen.
- ▶ Vraag u af of u de kennis en vaardigheden in de raad van toezicht heeft om deze proactieve rol te vervullen

en of u daarvoor voldoende ondersteuning heeft. Laat u zo nodig bijstaan door een externe onafhankelijke adviseur - niet de advocaat, die de arbeidsovereenkomst afwikkelt, maar iemand die u helpt bij het proces - en huur zo nodig tijdelijk een ambtelijk secretaris voor de raad van toezicht in.

- ▶ Ga niet zelf besturen, ook niet op een klein onderdeel. Houd toezicht en besturen gescheiden en voorkom constructies als gedelegeerde toezichthouders.
- ▶ Onderken dat de raad van toezicht proactief moet zijn om te zorgen dat er opnieuw voorzien is in goed bestuur.
- ▶ Voer niet met allerlei geledingen in de organisatie gesprekken over de raad van bestuur. Als u managementteam, ondernemingsraad, centrale cliëntenraad en medische staf al jaarlijks ontmoette, dan had u moeten weten wat er aan de hand is en heeft een ronde in het kader van de crisis geen zin. Deed u dat niet, dan leiden die gesprekken alleen maar tot 'bewijslast' over het disfunctioneren van de raad van bestuur. Dan kunt hem beter direct naar huis sturen en gesprekken (laten) voeren over het profiel van de opvolger.
- ▶ Ga nooit zelf onderzoek doen. Als u onderzoek wilt laten doen, vraag u dan af wat u wilt weten, waarom u dat wilt weten en wat u ermee gaat doen. Ieder onderzoek levert 'vlekjes' op. Als de raad van bestuur stabiel is, worden die vlekjes door hemzelf opgelost. Als de raad van bestuur op de tocht staat, draagt het onderzoek alleen bij aan de dossiervorming. Kijk goed naar de kwaliteiten van de onderzoeker en naar zijn attitude (zoeken naar wat goed is of zoeken naar wat fout is). Formuleer een heldere opdracht die niet voor meerdere interpretatie vatbaar is. Communiceer die naar de bestuurder en naar de organisatie.
- ▶ Wees terughoudend met hulpconstructies, zoals coaching en een tijdelijke extra bestuurder. En als u kiest voor zo'n hulpconstructie, wees dan helder dat deze is om de raad van bestuur in het zadel te houden en niet om diens disfunctioneren te bewijzen. Dat stelt ook hoge eisen aan de ondersteuner en de opdracht die hij krijgt.
- ▶ Wees om dezelfde reden zeer kritisch naar uw collega in de raad van toezicht, die tijd over hebben en de dadendrang hebben om 'dit varkentje even te wassen'. Als u een kleine groep uit uw midden het conflict laat behandelen, zorg dan voor terugkoppeling en verantwoording over iedere stap. Laat principiële stappen door de hele raad van toezicht beslissen.

- ▶ Onderken dat een crisis rond de raad van bestuur in de meeste gevallen uiteindelijk leidt tot het vertrek van de raad van bestuur. Als de kans daarop groot is, kunt u beter snel afscheid nemen en voorzien in een goede nieuwe raad van bestuur, dan het proces lang te laten lopen met schade voor de bestuurder en verlamming van de organisatie.
- ▶ Kijk kritisch naar uw eigen rol. Zag u het probleem aankomen? Had u door goed toezicht en tijdig bespreken van het functioneren van de raad van bestuur het probleem kunnen voorkomen? Mocht u tot de conclusie komen dat u medeverantwoordelijk bent, treed dan af, maar pas als u gezorgd heeft dat er weer goed bestuur is en dat er voorzien is in goed toezicht door uw opvolgers. Zorg dan tenminste voor een goede kern voor de nieuwe raad van toezicht, die zichzelf kan uitbreiden.
- ▶ Bij voorkeur heeft u de spelregels voor vertrek al met de bestuurders vastgelegd bij het aangaan van de arbeidsovereenkomst. Zo niet, laat uw raadsman dan zo snel mogelijk tot een regeling komen, bij voorkeur zonder procedures bij kantongerecht of scheidsgerecht. Let op de externe effecten van afkoopsommen. Deze staan het volgende jaar in het jaarverslag en roepen dan vragen op.
- ▶ Als u verwacht dat de raad van bestuur vervangen moet worden door een interim-bestuur, formuleer dan in een vroeg stadium de opdracht voor dat interim-bestuur. Ga tijdig en gestructureerd op zoek naar de juiste interim-bestuurder. Sluit uit dat een lid van de raad van toezicht, de voorzitter van de medische staf, een MT-lid, een onderzoeker, coach of andere betrokkene bij het conflict rond de zittende raad van bestuur, tot diens opvolger benoemd wordt. Zo voorkomt u dat die mensen belang hebben bij de val van de raad van bestuur.
- ▶ Bedenk hoe u na uw proactieve rol tijdens de crisis weer teruggaat in uw toezichthoudende rol als opnieuw voorzien is in goed (interim-)bestuur. Vraag u dan wel af hoe u de vinger aan de pols houdt om te zien of de crisis overwonnen wordt en de organisatie de goede kant op gaat. Raden van toezicht die opgelucht achterover leunen als de interim-bestuurder binnen is, komen soms na een tijdje tot de ontdekking dat ze een verkeerde keuze gemaakt hebben en dat de problemen groter geworden zijn in plaats van kleiner.

### Wat kan de raad van bestuur wel of niet doen?

Als er zich een crisis rond uw persoon of uw hele raad voltrekt, kunt u als bestuurder eigenlijk weinig meer doen. U

had er eerder bij moeten zijn. Nu is uw kans verkeken en bepalen anderen het spel. U kunt zich wel afvragen of u nog kunt besturen. En vooral of u dat nog wilt. Zeker wanneer het om relaties en vertrouwen gaat, komt u in een strijd die nauwelijks te winnen is. Dat vreet energie en schaadt uw positie in de eventuele afwikkeling van de arbeidsrelatie en in toekomstige functies. Aan de andere kant wilt u natuurlijk niet bij iedere tegenslag het hoofd in de schoot leggen. Het is de kunst om tussen beide uitersten de balans te vinden. Zorg in ieder geval dat u in gesprek blijft met de raad van toezicht. Als het tot beëindiging komt, dan hebt u er beiden belang bij dat die afwikkeling goed verloopt.

### Tot slot

Veel conflicten rond de raad van bestuur leiden tot diens vertrek. Dat gegeven is van belang voor de aanpak van dergelijke conflicten. In dit artikel zijn daarvoor aanbevelingen gedaan. Veel onnodige inspanningen kunnen worden vermeden als deze aanbevelingen door raden van toezicht bij conflicten gebruikt worden. Minstens zo belangrijk is de vraag hoe conflicten voorkomen kunnen worden. ●

Dr. Ir. H. Hoek is governance-adviseur en interim-bestuurder in de zorg en directeur van C3 adviseurs en managers in Leusden

## Management summary

- Conflicten in zorgorganisaties leiden meestal tot vertrek van de raad van bestuur.
- Vanuit die optiek is snel en zorgvuldig handelen te verkiezen boven lange onderzoeksprocessen.
- De raad van toezicht is leidend in het proces om een conflict rond de raad van bestuur op te lossen.
- Dit artikel bevat 16 aanbevelingen aan de raad van toezicht voor het omgaan met conflicten.
- Ook wordt kort aangegeven wat de raad van bestuur zelf kan doen als er een conflict is.