

Een min of meer gedwongen vertrek van bestuurders geeft veel stof tot nadenken. Voor bestuurders en toezichthouders geldt: waar is het fout gelopen? Was dit eerder te voorzien geweest? Wat had ik c.q. hadden we anders kunnen doen? Voor bestuurders heeft het vertrek vaak een grote impact op leven en werken. Maar ook de toezichthouders gaat het vaak niet in de koude kleren zitten. En datzelfde geldt voor de organisatie. Wat valt er te leren van de ervaringen van anderen?

**Pieter Wijnsma, Hildegard Pelzer en Monika Milz** geven inzage in de belangrijkste resultaten van hun recent verschenen boek *Onvrijwillig*.

# IT TAKES TWO TO TANGO

DRIELUIK

3

## LESSEN UIT GEDWONGEN VERTREK VAN BESTUURDERS

Er zijn, voor zover wij weten, geen cijfers bekend van het aantal bestuurders dat (min of meer) gedwongen moet vertrekken. Uit het gemak waarmee wij bestuurders en toezichthouders konden vinden die hier ervaring mee hebben, valt echter af te leiden dat het een redelijk veel voorkomend verschijnsel is. Anderzijds komt het weer niet zo veel voor, dat toezichthouders hier – uitzonderingen daargelaten – ervaring mee opbouwen. Voor de meeste bestuurders en toezichthouder is het gelukkig een eenmalige ervaring. Dan is het dus extra waardevol om lessen te kunnen trekken uit de ervaringen van anderen. Vandaar ons onderzoek. De resultaten zijn beschreven in het boek *Onvrijwillig*<sup>1</sup>.

### Het onderzoek

Wij hebben 80 casussen onderzocht van gedwongen vertrek van bestuurders. In alle gevallen betrof dit not-for-profit-sectoren (zorg, onderwijs, cultuur, volkshuisvesting). Daartoe hebben we 45 bestuurders geïnterviewd en 25 (koppels van) toezichthouders (meestal de voorzitter en/of vicevoorzitter). Met enkele toezichthouders, die ervaring hadden met meerdere casussen in dezelfde dan wel verschillende organisaties, hebben we twee casussen besproken. De deelne-

mers zijn benaderd via ons eigen netwerk.

Het interview vond gemiddeld tweeënhalf jaar na het vertrek plaats, variërend van direct na het vertrek tot ruim tien jaar na dato. De toezichthouders waren, op één casus na, geen toezichthouder van de bestuurders die we hebben gesproken. Die scheiding vloeiende voort uit de keuze voor strikte anonimiteit. In figuur 1 een overzicht van de onderzoeksgroep.

Dit laat zien dat beide groepen casussen qua samenstelling redelijk vergelijkbaar zijn. Dat geldt ook voor de verdeling over maatschappelijke sectoren. Qua snelheid van vertrek en qua aantal rechtszaken zijn er echter wel duidelijke verschillen tussen beide groepen.

### Een derde vertrekt binnen drie jaar

De zittingstermijn komt met een gemiddelde van 7,25 jaar in beide groepen eveneens overeen. Daarbij is overigens sprake van een zeer ruime spreiding, variërend van enkele maanden tot meer dan twintig jaar. Wat daarbij opvalt is het feit dat 32 procent binnen drie jaar vertrokken is en in de casussen van de toezichthouders zelfs 43 procent, waarvan 20 procent binnen twee jaar. Dat geeft te denken over het selectie-

Figuur 1: Kerngetallen inzake onvrijwillig vertrek

	casussen bestuurders		casussen toezichthouders		alle casussen samen	
	aantal	percentage	aantal	percentage	aantal	percentage
aantal vertrokken bestuurders	45		35		80	
meerhoofdige RvB	30	67%	26	74%	56	70%
eenhoofdige RvB	15	33%	9	26%	24	30%
aantal vrouwen	14	31%	10	29%	24	30%
zittingstermijn (in jaren)	7,1		7,4		7,25	
gemiddelde leeftijd bij vertrek	57,4		57,6		57,5	
vertrokken binnen 2 jaar	4	9%	7	20%	11	14%
vertrokken binnen 3 jaar	5	11%	8	23%	14	18%
vertrokken na meer dan 3 jaar	37	82%	20	57%	57	71%
aantal rechtszaken	10	22%	1	2%	11	14%

proces. Bij zo'n hoog verloop in de eerste jaren mag geconcludeerd worden dat dit voor verbetering vatbaar is. Dat blijkt uit de gesprekken. Een aantal bestuurders concludeert met de wijsheid achteraf dat ze belangrijke signalen tijdens het selectieproces genegeerd hebben. Die betroffen onder meer de match met de collega-bestuurder(s), de verwachtingen van de Raad van Toezicht<sup>2</sup> en de zwaarte dan wel helderheid van de opdracht. Bij een aantal casussen van de toezichthouders lijkt het selectieproces onvoldoende zorgvuldig te zijn verlopen. Te gehaast, te gemakkelijk water bij de wijn gedaan en te weinig aandacht voor kritische geluiden in de Raad van Toezicht. Een evaluatie van het proces van gedwongen vertrek door de toezichthouders zou in deze gevallen dan ook moeten beginnen bij het selectieproces, waaronder ook de vraag of de opvattingen over de strategische doelen, de inrichting van de topstructuur en de vereiste profielen voor de bezetting daarvan voldoende gedeeld zijn.

## Complexe factoren

Vaak is er sprake van een zich geleidelijk ontwikkelend proces, waarbij de signalen dat het niet zo goed gaat zich langzaam opstapelen. Meestal is er niet één oorzaak aan te wijzen, maar is het een samenspel van een aantal zaken die de positie van de bestuurder steeds lastiger maken. Bestuurders noemen verslechterende verhoudingen in de top van de organisatie vaak als voornaamste reden voor hun vertrek. Dat ontardt regelmatig in een machtsstrijd. Daarnaast wordt het niet weten te realiseren van de overeengekomen bestuurlijke opdracht genoemd, zoals het doorvoeren van bezuinigingen, reorganisaties, kwaliteitsverbeteringen, cultuurveranderingen, en dergelijke. Soms is er sprake van een incident dat in de pers komt, waarna er een dynamiek optreedt die alleen maar gestopt kan worden door de bestuurder te offeren. Toezichthouders noemen vooral de bestuursstijl en houding en gedrag

\*\*\*\*\*

‘Is de selectie wel goed geweest als een derde van de bestuurders minder dan drie jaar blijft?’

van de betrokkene en het niet weten te realiseren van de strategische doelen als voornaamste redenen voor ontslag. Hier zou mogelijk sprake kunnen zijn van een verschil in perceptie: wat bestuurders definiëren als een machtsstrijd zien toezichthouders misschien als het onvermogen om draagvlak te creëren of een brug te slaan. In een conflictsituatie is er immers vaak sprake van een verschillende lezing van wat er aan de hand is, zowel qua ernst als qua aard van de problematiek.

## Gebrekkige communicatie

Tussen de eerste signalen en het besluit tot vertrek c.q. ontslag doen zich zowel voor de bestuurders als voor de toezichthouders uiteraard vele mogelijkheden voor om het tijt te keren. Daar waar dat daadwerkelijk gebeurt, leidt dat vaak niet tot een gedwongen vertrek. In veel van de besproken casussen functioneerde de communicatie tussen bestuur en toezicht echter niet optimaal. Bestuurders spraken er regelmatig hun verwondering over uit dat ze jaar na jaar positieve evaluaties kregen in het jaargesprek, dat door hen op dat moment als een wassen neus werd ervaren, om later opeens geconfronteerd te worden met een ontslagaanzengeving. Toezichthouders worstelen nogal eens met een evenwichtige verhouding tussen steunen en kritiek geven en constateren achteraf dat hun signalen onvoldoende zijn doorgedrongen. Daarbij werd echter ook opgemerkt dat sommige bestuurders erg hardhorend zijn. Als er spanningen binnen de Raad van Bestuur meespeelen, is het voor de toezichthouders vaak lastig om hier de vinger achter te krijgen. Bestuurders zijn, uit loyaliteit jegens de collega of omdat men bang is dan de regie kwijt te raken, vaak zeer terughoudend om hiervan melding te maken bij de toezichthouders. De communicatie binnen de Raad van Toezicht vraagt aandacht. Menig toezichthouder zei al langere tijd een unheimisch gevoel te hebben bij het functioneren van de bestuurder(s), maar aarzelde om dit in de Raad in te brengen of kreeg in de Raad aanvankelijk hiervoor te weinig gehoor. Daar lagen verschillende mechanismen aan ten grondslag. Zoals onzekerheid van vaak nieuwe toezichthouders of zij het wel goed zien en dominantie binnen de Raad waardoor andere signalen snel verloren gaan.

Als de zorgen binnen de Raad van Toezicht wel gedeeld werden, kon het nog een tijd duren voordat de Raad zich voldoende zeker voelde van de kritiek op de bestuurder, zeker als het de bestuursstijl betrof. Er waren niet te miskennen signalen van anderen nodig om de Raad de zwaarte van het probleem te laten zien, zoals een kritisch inspectierapport of een opzeggen van het vertrouwen door de ondernemingsraad. Regelmatig constateerden toezichthouders achteraf dat ze betere contacten in de organisatie hadden moeten opbouwen om signalen eerder te ontvangen en dat ze misschien eerder hadden moeten ingrijpen. Een bestuurder moest eerst vertrekken voor mensen in de organisatie, zoals MT of medezeggenschapsorganen, hun mening durfden te ventileren. En soms werd toen pas de omvang van de problemen goed duidelijk.

## Escalatie

In een beperkt aantal gevallen verliep het proces dat leidde tot het uiteindelijk vertrek van de bestuurder betrekkelijk harmonieus. Bestuurders zagen de bui hangen en vertrokken zelf voor zij ontslagen werden. Soms waren beide partijen het erover eens dat er een wisseling van de wacht moest komen. Maar vaak was er sprake van een groeiende spanning tussen bestuurder(s) en Raad van Toezicht. Dat kwam het sterkst naar voren in de gesprekken met de bestuurders. Van de casussen die we met de bestuurders bespraken eindigden er 10 van de 45 in een rechtszaak (waarvan vijf zaken bij het Scheidsgerecht Gezondheidszorg). Bij de toezichthouders was dit slechts in 1 van de 35 casussen het geval. De besproken casussen van de bestuurders lijken dus gemiddeld genomen conflictueuzer te zijn geweest dan de casussen die we met de toezichthouders besproken hebben. Mogelijk zit hier aan beide kanten een vertekening in de selectie van de geïnterviewden. Naar de reden daarvan kunnen we slechts gissen. De strijd kan gevoerd worden binnen de Raad van Bestuur, met het MT of de medezeggenschapsorganen, maar ook met de Raad van Toezicht. Soms speelt er een strijd binnen de Raad van Toezicht zelf. En soms speelt dat alles tegelijkertijd. En die strijd wordt lang niet altijd met open vizier gestreden. In een aantal gevallen ook niet

door de Raad van Toezicht. Daarbij zijn het niet per se degenen die het beste zijn voor de organisatie die die strijd winnen. Dan wint de straatvechter of degene die zoveel mogelijk onder de radar opereert. Een aantal bestuurders moest achteraf vaststellen dat ze naïef en te goed van vertrouwen waren. Zij zien zichzelf vaak als verbinder en zeiden minder goed te zijn in het voeren van een machtsstrijd – en daar ook niet goed in te willen zijn.

## Het vertrek

Als het niet lukt om het tijt te keren dan komt er een moment waarop het vertrek onvermijdelijk wordt. Dan komt het erop aan om dat vertrek zo ordentelijk mogelijk te laten verlopen, met een goede balans tussen de belangen van de organisatie en van de bestuurder als mens. Een aantal Raden van Toezicht lukt dat, maar dat is niet altijd het geval. De consideratie met de bestuurder lijkt een voortvarende aanpak van het vertrek in de weg te staan. Zo kon het zelfs twee jaar duren voor – dat de bestuurder na een vertrekbesluit de organisatie daadwerkelijk verliet. Achteraf meende menig toezichthouder dat men de risico's van het langer laten zitten van de bestuurder beter had moeten zien. Anderzijds, zo blijkt vooral uit de verhalen van de bestuurders, is er soms veel te weinig oog voor de bestuurder als persoon. Dan wordt er hard op de zaak maar zonder hart voor de persoon gespeeld. Dat risico is groter bij sterke juridisering van het proces. Er wordt dan schade toegevoegd aan wat toch al bijna altijd een beschadigend proces is. Daarin speelt de vertrekregeling nogal eens een belangrijke rol. Onder de WNT is de onderhandelingsruimte daarover zeer beperkt. Een groot deel van de bestuurders had echter nog een contract dat dateerde van voor de WNT. Veel bestuurders kozen er echter voor om niet het onderste uit de kan te willen hebben met het oog op mogelijke publiciteit over hun vertrek en het effect daarvan op de kansen op een nieuwe functie als bestuurders elders. Zij die dat wel deden, moesten achteraf veelal constateren dat hun collegae dat juist hadden ingeschat, gezien de problemen die zijzelf ervoeren bij navolgende sollicitaties. De publiciteit over een gedwongen vertrek en de vertrekregeling is nog vele jaren op internet te vinden.

## Grote impact

De impact van een gedwongen vertrek op leven en werken van de bestuurder is doorgaans groot. Twee derde is niet meer teruggekeerd in een functie als bestuurder, hoewel de meesten dat wel ambieerden (zie figuur 2). Daar zit wel een belangrijk leeftijdseffect in. Van de bestuurders van 60 jaar of ouder vond slechts 13 procent een nieuwe baan als bestuurder, tegen 45 procent van degenen die bij vertrek jonger waren dan zestig. Degenen die de bui zagen hangen en tijdig zelf het initiatief namen tot vertrek, kregen twee keer vaker weer een functie als bestuurder dan degenen die ontslagen werden. Van degenen die in een rechtszaak terechtkwamen, ongeacht of die door henzelf of door de Raad van Toezicht was aangespannen, kwam 80 procent niet terug als bestuurder. Ook anderszins is de impact groot. De meesten zijn beduidend minder gaan verdienen. Sommigen moesten verhuizen. Soms duurde het jaren voordat ze emotioneel gezien weer een nieuw evenwicht hadden gevonden. Een aantal zocht steun bij een coach of een psychotherapeut. Sommigen kregen lichamelijke klachten. Degenen die wel terugkwamen in een functie als bestuurder waren hierdoor soms extreem alert op signalen die op het ontstaan van een probleem zouden kunnen wijzen. Anderzijds waren er ook bestuurders die er als bestuurder en als persoon beter uit zeiden te zijn gekomen: met meer oog voor anderen, relativerender, evenwichtiger en met een betere balans tussen werk en privé. En velen zeiden er een betere toezichthouder van geworden te zijn (veel bestuurders combineren hun bestuurswerk met een functie als toezichthouder).

## Goed werkgeverschap - goed functioneren als team

Een ontslagprocedure en het hele proces dat daaraan voorafgaat doet uiteraard een extra groot beroep op het werkgeverschap van de Raad van Toezicht. Dat werkgeverschap is altijd ingebed in het algemene functioneren van de Raad. Als de Raad als geheel gebrekkig functioneert, bijvoorbeeld omdat er sprake

Figuur 2: Inzicht in wie opnieuw bestuurder zijn geworden

	interviews bestuurders		interviews toezichthouders		alle interviews samen	
	aantal	percentage	aantal	percentage	aantal	percentage
aantal bestuurders	45		35		80	
<b>daarvan</b> weer een baan als bestuurder	15	33%	11	31%	26	33%
aantal bestuurders (60 of ouder)	16		15			
<b>daarvan</b> opnieuw bestuurder	2	13%	2	13%	4	13%
aantal bestuurders jonger dan 60	29		20			
<b>daarvan</b> opnieuw bestuurder	13	45%	9	45%	22	45%
aantal rechtszaken	10		1			
<b>daarvan</b> opnieuw bestuurder	2	20%	0	0%	2	18%
min of meer zelf opgestapt	15		3			
<b>daarvan</b> opnieuw bestuurder	8	53%	2	67%	10	56%
niet zelf opgestapt	30		32			
<b>daarvan</b> opnieuw bestuurder	7	23%	9	28%	16	26%

is van onvoldoende eenheid en het onvoldoende delen van opvattingen en indrukken, dan heeft dat ook repercussies voor de werkgeversrol. Die rol begint bij heldere, breed gedragen en duidelijk gecommuniceerde verwachtingen met betrekking tot de bestuurder, en over de onderlinge verhoudingen binnen een meerhoofdige Raad van Bestuur. Daarvoor moet tijd uitgetrokken worden, zowel in de gesprekken binnen de Raad van Toezicht als met de bestuurders. En het is goed om te blijven toetsen of men elkaar hier goed begrijpt.

De jaargesprekken met de bestuurder zijn een moment waarop dat in elk geval expliciet en zorgvuldig zou moeten gebeuren, ook als alle signalen op groen staan. En als er dan aanwijzingen zijn dat het niet zo goed gaat, is het van belang die tijdig met elkaar te delen en daar actief en constructief kritisch in op te treden; gezamenlijk met de juiste maatvoering. En ten slotte zou elke Raad na een gedwongen vertrek de tijd moeten nemen om terug te kijken op het hele proces vanaf de werving tot en met het vertrek om daar lering uit te trekken. Een toezichthouder stelde zelfs dat dit als verplichting in elke governance code zou moeten worden opgenomen. Wij sluiten ons daar van harte bij aan.

#### Noten

1. Wijnsma, Pieter. Hildegard Pelzer, Monika Milz. 2020. *Onvrijwillig. Lessen uit gedwongen vertrek van bestuurders*. Haarlem, Mediawerf.
2. Waar Raad van Toezicht staat moet in voorkomende gevallen Raad van Commissarissen worden gelezen.

#### Over de auteurs

**Pieter Wijnsma, Hildegard Pelzer en Monika Milz**

zijn verbonden aan Governance Support, een bureau dat ondersteuning biedt aan toezichthouders en bestuurders bij governance vraagstukken. [info@governancesupport.com](mailto:info@governancesupport.com)

