



Toezichthouden in de mist: vragen om problemen.

In een zorgorganisatie ontvangt de vertrouwenspersoon van managers signalen over intimiderend gedrag van één van de twee bestuurders. Zij stellen dat deze bestuurder een angstcultuur veroorzaakt die de organisatie lam legt. Ook vindt de financieel manager dat één van de bestuurders wel erg ruimhartig met zijn declaraties omgaat. Binnen de organisatie is sprake van een hoog ziekteverzuim en een groot verloop. De managers voelen zich kwetsbaar en willen niet dat hun identiteit bekend wordt bij het bestuur en de Raad van Toezicht.

En dan gaan er ballen rollen, die hun doel niet gaan bereiken. Zonder verder in details te treden, is bij de vertrouwenspersoon die in het verhaal voorkomt sprake van een rolconflict. De vertrouwenspersoon moet op verschillende borden schaken en wordt overvraagd. Hij wordt in rollen gezet, die hij niet heeft.

Verder is er een bestuurder die de financiële belangen van een collega -bestuurder prioriteit geeft boven de angst voor het hogere management en liever nieuw personeel binnenhaalt dan te werken aan een oplossing voor het ziekteverzuim. De HR-manager van het bedrijf kent de meldregeling niet voldoende en heeft ook geen idee over zijn rol bij deze problematiek. Binnen de organisatie als geheel lijkt niemand zich bewust van de geldende meldregeling en weet ondertussen iedereen, ook de OR en de beschuldigde bestuurder, wat er speelt in deze kwestie.

De beschuldigde bestuurder stelt telefonisch een aantal vragen aan de vertrouwenspersoon. Kunnen we dit niet gewoon als volwassen mensen onder elkaar uitpraten? Is het allemaal niet wat overtrokken? En om welke managers gaat het eigenlijk? Hoe gaat de vertrouwenspersoon dit oplossen?

Uiteindelijk komt de vertrouwenspersoon bij de Raad van Toezicht terecht.

Na bestudering van de meldregeling brengt de vertrouwenspersoon de voorzitter van de Raad van Toezicht op de hoogte van de signalen. De voorzitter van de Raad van Toezicht vindt dat eerst het bestuur aan zet is. Pas wanneer dat niet lukt, wil zij wel een gesprek voeren met de melders. Maar, vindt hij, dat hoeft toch allemaal niet zo formeel? We hebben toch allemaal het beste met elkaar voor? Gewoon samen een kop koffiedrinken en de lucht klaren. Kan de vertrouwenspersoon dat niet aan de melders vertellen?

Hoe fout kan het gaan?

De organisatie is handelingsverlegen en -onbekwaam. Niemand weet hoe men dit moet aan pakken. Ook de voorzitter van de Raad van Toezicht, als werkgever van het bestuur, niet.

De organisatie loopt hierdoor een aantal majeure risico's waarbinnen het risico van imago- en vertrouwensverlies in de branche en de maatschappij de belangrijkste risico's zijn. De cliënten en de medewerkers kunnen daar alleen maar de dupe van worden. Zou de voorzitter van de Raad van Toezicht zich hiervan bewust zijn? En zou die nog op zijn post kunnen blijven?

Wat is de juiste handelwijze?

Over de terughoudendheid en handelingsverlegenheid en -onbekwaamheid bij toezichthouders, als het om sociale veiligheid in de organisatie gaat, is al eerder geschreven. Daar is nog een wereld te winnen, dat blijkt ook uit reacties op de column van mijn hand van februari 2023. Cultuuronderzoek binnen de organisatie is belangrijk voor een eerste aanzet om van handelingsverlegenheid naar handelingsbereidheid en -perspectief te komen.

Maar daarnaast is er ook veel behoefte aan praktische handvatten op het niveau van good governance: bestuur en toezicht. En in het MKB: handvatten voor de Directeur Groot Aandeelhouder (DGA). Vooral als er iets misgaat in de organisatie. Vragen als: wat moet ik als bestuurder of toezichthouder doen in dergelijke situaties? Wanneer ben ik aan zet? Hoe maak ik de juiste analyse? Met welke belangen moet ik rekening houden? Welke processen spelen er? Hoe breng ik die in kaart? Hoe krijg ik grip op die processen? Welke juridische randvoorwaarden en kaders zijn van toepassing? Hoe staat het ervoor met het meldlandschap van de organisatie? Klopt dat nog? Hoe bescherm ik melders? En hoe ga ik om met de belangen van degene die beschuldigd wordt van bijvoorbeeld grensoverschrijdend gedrag? Hoe doe ik onafhankelijk onderzoek naar een melding? Wanneer doe ik het als bestuurder of toezichthouder juist? Welke acties en besluiten worden van mij verwacht? En welke niet?

Kortom: het is aan de toezichthouder om de mist te doen optrekken en klaarheid te brengen in deze onverkwikkelijke situatie. Zowel voor de melders, de bestuurders als voor de hele organisatie.

Ik onderzoek deze vragen voor bestuurders en toezichthouders en de organisatie om daarmee te komen tot praktische handvatten hoe om te gaan met - onder meer - meldingen over sociale onveiligheid. Het doel is ook hier weer om de handelingsbekwaamheid en het handelingsperspectief van bestuurders en toezichthouders te vergroten en vertrouwenspersonen hierover te kunnen informeren. Want er is nog een wereld te winnen.

Maart 2023

Mieke van den Broek-Hanskamp