



In onze advies- en coachingspraktijk komen we veelvuldig in aanraking met bestuurders en toezichthouders die te maken hebben met een meer of minder gedwongen vertrek van een bestuurder. Dat zijn ingrijpende gebeurtenissen. Wat is nodig om zo'n vertrek voor bestuurder en organisatie goed te laten verlopen? Hoe kun je een gedwongen vertrek voorkomen? En wat betekent het voor de betrokkenen? We hebben 70 bestuurders en toezichthouders gesproken die een gedwongen vertrek hebben meegemaakt. Hun ervaringen en de lessen die daaruit getrokken kunnen worden, hebben we vastgelegd in het boek **“Onvrijwillig”**. Hieronder een selectie.

### Vaak een lang verhaal

Het gedwongen vertrek kent vaak een lange aanloop en zeker voor de bestuurder een lange nasleep.



### Zien, bespreken en handelen

Terugkijkend weten bestuurders en toezichthouders vaak aan te geven wanneer er eerste signalen waren dat het wellicht niet zo goed ging. Wat de ‘early warnings’ waren. Men was zich er vaak niet van bewust of deed er (te) lang niet veel mee.

*“Je ziet het pas als je het door hebt”*

Bestuurders doen er goed aan om tijdig hun eigen spiegels te organiseren. Zij kunnen voor een klimaat zorgen waarin ook kritische feedback gegeven wordt en kunnen een kritische externe sparringpartner inschakelen. Zij moeten uiteraard wel in die spiegel willen kijken.

Toezichthouders zouden signalen eerder met elkaar moeten delen. Toezichthouders denken vaak dat in hun raad alles gezegd kan worden, terwijl nogal eens iets ongezegd blijft en het gezegde niet de nodige aandacht krijgt.

### Problemen bij meerhoofdige RvB

Problemen in het meerhoofdige bestuur waren vaak niet de hoofdreden voor het vertrek, maar wel iets om aandacht aan te besteden. Voor bestuurders zijn conflicten met collega’s bijzonder stressvol. Als dit leidt tot een machtsstrijd, hoeft de ‘winnaar’ niet altijd ook de beste bestuurder te zijn.

Raden van Toezicht zijn vaak niet op de hoogte van problemen binnen het bestuur, deels omdat zij niet goed kijken, deels omdat bestuurders die – om welke reden ook – het vaak voor zich houden. Duidelijkheid over wat verwacht wordt van het functioneren als team en goed contact met **alle** bestuurders, ook bilateraal, kan

helpen, maar is geen garantie voor openheid over problemen in de top.

### Opmaat tot vertrek

Tussen eerste signalen dat het misschien niet zo goed gaat: en het vertrekbesluit ligt vaak een lange periode. Vooral als de kritiek zich richt op bestuursstijl, houding en gedrag van de bestuurder, aarzelen Raden van Toezicht nogal eens om duidelijk in te grijpen. Als de raad dan geconfronteerd wordt met slechte cijfers, een OR die het vertrouwen opzegt of een externe toezichthouder die een waarschuwing afgeeft, voelt hij zich gesteund om het vertrekbesluit te nemen.

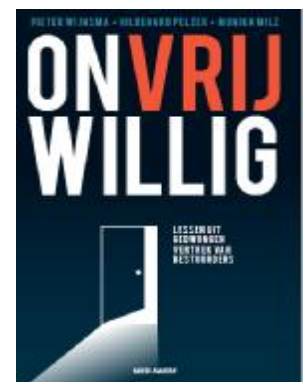
*“Wat we ons zelf moeten verwijten is dat we te weinig contacten in de organisatie hadden om signalen op te vangen ... uiteindelijk hebben we hulp gehad van de inspectie”*

Toezichthouders doen er goed aan om te investeren in inhoudsvolle contacten met stakeholders zoals medezeggenschapsorganen en om zo nodig proactief te interveniëren.

Voor bestuurders is een groeiende kritische houding van de toezichthouders een zeer stressvolle periode die hun functioneren verder onder druk zet.

*“Het was of iedereen iets van me wilde. Ik trok het niet meer”*

Met open vizier en constructief het gesprek met de Raad van Toezicht aangaan, is beter dan proberen de kritiek te ontlopen.



Het boek is te bestellen bij Mediawerf <https://www.mediawerf.nl/boeken/onvrijwi>

# IT TAKES TWO TO TANGO

## Werkgeverschap in de breedte

Het onderzoek heeft het belang van professionaliteit in de werkgevers-taken van de Raad van Toezicht duidelijk gemaakt, zowel om gedwongen vertrek te voorkomen alsook om – indien onvermijdelijk – dit vertrek goed te laten verlopen.

Het begint aan de **voorkant**, bij het vinden van de passende persoon voor de bestuursfunctie. En nog eerder, namelijk bij het bepalen van de passende topstructuur. Het zet aan het denken dat in 14% van de casussen de bestuurder binnen twee jaar min of meer gedwongen vertrok. Er is meer aandacht nodig voor de volgorde doelen → stoelen → smoelen. Overigens ligt hier ook een verantwoordelijkheid bij de bestuurder zelf.

*“Ik was verblind door overmoed”*

Het **jaargesprek** moet ervoor zorgen dat bestuurders duidelijke feedback krijgen zodat zij hun functioneren tijdig kunnen bijstellen of tijdig kunnen uitkijken naar het vervolg van hun loopbaan elders. Hier zit belangrijk verbeterpotentieel voor toezichthouders.

*“De toon was helpend: ‘wat kunnen we voor je doen?’ Terwijl we dachten: ‘kan hij het nog wel aan?’”*

Hier zit ook verbeterpotentieel voor bestuurders. Als toezichthouders wel duidelijk waren, stonden bestuurders niet altijd open voor kritische feedback.

## Gevolgen voor bestuurders

De gevolgen van een gedwongen vertrek voor bestuurders worden vaak onderschat. Twee derde komt niet terug in een functie als bestuurder. En ook anderszins is de impact groot.

*“Ik droom bijna elke nacht over mijn werk. Dat je er niet meer toe doet”*

Velen komen in de publiciteit, sommige uitgebreid en negatief. De berichtgeving over hen is nog vele jaren op internet terug te vinden. Het is voor iedereen een indringende ervaring. Ook voor wie wel terugkomt in een functie als bestuurder.

## Reflectie

Vele bestuurders en toezicht-houders hebben het indringende interview over het gedwongen vertrek als waardevolle reflectie ervaren.

*Een bestuurder:  
“Dit is bijna therapeutisch”*

Met enige afstand en gestimuleerd door kritische vragen wordt scherper wat er gebeurd is en wordt ook het inzicht in psychologische en groepsprocessen vergroot. Dat biedt doorleefde en daarom bijzonder waardevolle leerpunten voor betrokkenen, voor zowel bestuurders als toezichthouders. En – niet onbelangrijk – betrokkenen kunnen ‘afhechten’ en mogelijke trauma’s achter zich laten en zo een nieuw begin maken.

*Een toezichthouder:  
“Zelfevaluatie na een gedwongen vertrek zou een codebepaling moeten zijn”*

## It takes two to tango

In een goede governance relatie zijn bestuur en toezichthouder blij met het bestaan van de ander. Het opbouwen en behouden van een constructief kritische relatie vraagt om inspanning van beide partijen.

**Inhoud.** Een duidelijk en gemeenschappelijk beeld van wat van de bestuurders verwacht wordt.

**Proces.** Duidelijkheid en gemeenschappelijkheid over het wenselijke proces tussen bestuur en toezicht.

**Interactie.** Een wijze van omgaan met elkaar die stoelt op waarden als respect en integriteit

Het zijn drie aanknopingspunten voor een periodieke reflectie op de relatie bestuur en toezicht. Die kan helpen om een gedwongen vertrek te voorkomen of – als dat niet mogelijk is – constructief te doen verlopen.



Hildegard Pelzer

06-10366228



Pieter Wijnsma

06-51604594



Monika Milz

06-22808601

Wij ondersteunen bestuurders en toezichthouders bij governance-vraagstukken door middel van advisering, begeleiding, coaching en scholing.



Museumlaan 2 3581 HK UTRECHT  
T +31(0)30 232 87 60  
E [www.governancesupport.nl](http://www.governancesupport.nl)

GOVERNANCE  
SUPPORT