

## Dr. Ir. H. (Hans) Hoek

Hans Hoek is governance-adviseur in de gezondheidszorg en partner van C3 adviseurs & managers. Hij studeerde Civiele Techniek in Delft en promoveerde op Governance van de gezondheidszorg in Rotterdam. Hans Hoek heeft een brede ervaring als bestuurder in verschillende zorgorganisaties. Tegenwoordig richt hij zich meer op boardroomadvies en –onderzoek bij en met bestuurders en toezichthouders van zorgorganisaties. Hij publiceert regelmatig over governancevraagstukken.



### WAT IS VOLGENS JOU GOOD GOVERNANCE?

Het gaat goed als een bestuurder zich realiseert dat hij niet de wijsheid in pacht heeft, dat er altijd tegenargumenten zijn. En als een toezichthouder kritisch blijft kijken, ongeacht de druk. Dat betekent dat de Raad van Toezicht af en toe een conflict met de Raad van Bestuur zal hebben, omdat de één iets wil, en de ander vindt dat dat niet moet. Je moet accepteren dat dit soort confrontaties er zijn, dat ze er horen te zijn, en dat ze over het algemeen constructief aflopen. Dat kan ook zijn dat een besluit niet goed gekeurd wordt. Dat hoort bij goed besturen.

### CONFRONTEREN IS HEEL LASTIG

Die confrontatie wordt vaak ontlopen, zie ik. We zijn nu met de Vereniging van Toezicht houders in de Zorg bezig met een onderzoek naar wat ik noem het 'nee zeggen'. Dat gaat hierover: hoe vaak heb je nu als Raad van Toezicht een besluit niet goed gekeurd? Komt dat voor? De reacties op zulke vragen is doorgaans: "Zo gaat dat niet. Bij ons in de praktijk hebben we het erover en komen we er uit." Dat is nu net de vraag: hoe verloopt dat traject dan? Waar is er al bijgestuurd? Wat zijn die correcties dan? Of is er niet gecorrigeerd en zeg je dan op het laatst 'nee'?

### BETROKKENHEID IS EEN GROOT RISICO

*Hoe kun je nog een besluit goedkeuren als je er al vanaf het begin bij betrokken bent?* Dat is een probleem. Als je alsmaar gelijk oploopt, hol je het toezicht uit. Dan is er niet iemand die in reflectie gaat, er nog eens naar kijkt en zegt: lijkt me toch geen goed plan.

Hetzelfde speelt met medezeggenschap. Een bestuurder zegt: 'We gaan vanaf het begin met de OR in gesprek, zodat we niet achteraf bezwaren krijgen.' Maar ik heb al een paar keer meegemaakt dat ik tegen een OR zei: 'Wanneer heb je nou je advies uitgebracht, in de zin van de WOR?' 'Ja, hebben we over gehad', zegt de OR. Als ik dan doorvraag, ligt er helemaal geen advies. Bureaucratie noemen ze dat. Maar dat is geen bureaucratie, dat is zorgen voor heldere besluitvorming. Wat was het voorgenomen besluit, hoe is het veranderd, wanneer is het besluit genomen, welk besluit wordt er uiteindelijk goed gekeurd? Dan ben je aanspreekbaar, kun je laten zien hoe en wat er besloten is.

### JE ROL OPPAKKEN

Ik hoor bestuurders wel zeggen: 'ik ben niet degene die besluit, maar degene die iedereen bij elkaar brengt om ervoor te zorgen dat er besloten wordt'. In mijn opvatting wordt een bestuurder er juist voor betaald om een besluit

te nemen. Ja, de bestuurder zelf. Er is nu zo'n mode van 'het bestuursteam': directeuren die operaties aansturen en daarboven een Raad van Bestuur. Dan gaan ze alles met elkaar bespreken en dan valt het woord 'consensus'. Dan is opeens iedereen bestuurder, dat kan niet. Bestuursbesluiten worden genomen door de Raad van Bestuur. Ja, de besluitvoorbereiding is natuurlijk wat anders, daar kun je mensen bij betrekken. Maar er is een moment waarop de Raad van Bestuur de deur dicht doet en dan beslist.

#### DE VALKUIL VAN SNEL BESLISSEN

Goed besturen betekent dat je je macht niet gebruikt om een ander monddood te maken of trucs uithaalt om een ander over te halen. Ik geef een voorbeeld van een bestuurder die een bepaald gebouw wilde kopen. De Raad van Toezicht had in de laatste vergadering gezegd: 'niet doen, de prijs is te hoog'. En op vrijdagmiddag stuurt de voorzitter van de Raad van Toezicht een mailtje aan de andere toezichthouders: 'de prijs is omlaag gegaan, met die en die condities. Het is een opportunity, die moeten we pakken. Ik stel voor dat jullie het besluit alsnog goedkeuren. Reageer voor 18.00 uur.' Een van de toezichthouders vindt het nog steeds een verkeerd besluit, vanwege de consequenties van die condities. Maar ze zit in vergadering en kan niet direct reageren. Voordat ze kan reageren krijgt ze om half vijf een mailtje van de voorzitter dat er vijf van de zeven toezichthouders voor zijn, 'dus we hebben het gedaan'. Dat bedoel ik met geen gelegenheid geven om een tegengeluid te laten horen, alleen maar omdat de verkoper zei: 'ik wil vanmiddag een besluit hebben'. Hoe serieus is die druk? Dat zal wel lastig zijn, maar wil je je zo onder druk

laten zetten?

#### ROMMELIGE BESLUITVORMING

Als er iemand in de Raad van Toezicht tegen is, is het dan 'meeste stemmen gelden'? Daar moet je van te voren over nadenken en dan jezelf daaraan houden. Maar dat gebeurt te weinig. Neem de besluitvorming over een ICT-investering in een ziekenhuis. Daar kwam het ultieme moment toen de Amerikaanse leverancier zei: 'jullie moeten voor 1 juli beslissen, anders krijg je de korting niet meer.' En het was al eind mei. Het besluit moest nog langs de OR, en medische staf. Dan krijg je een rommeltje, besluiten op basis van slechte informatie, en niet conform de statuten, daar denkt niemand aan. Het besluit werd onder druk genomen, terwijl je ook de vraag had kunnen stellen welke rampen gebeuren er als we nu niet besluiten en gaan onderhandelen met de leverancier? Ik heb een aantal van dit soort zaken mogen onderzoeken en ik zie dat patroon telkens terugkomen: een bestuurder heeft haast, wil zich nu manifesteren, en de procedures voor besluitvorming zijn niet meer belangrijk, daar is geen tijd voor.

#### BESTUREN IS OOK DOORMODDEREN

Normaal bestuur is ook 'muddling through'. Vergeet de strategie maar, ze zijn vooral bezig met brandjes blussen en stakeholders pleasen. Volgens het handboek bestuurders moet je eerst goed nadenken: wat is nou de koers van deze onderneming, in welke business zitten we, wat zouden we gaan doen? In de praktijk hebben we er geen tijd voor en gaan de dagelijkse zaken voor. En als er over strategie wordt gedacht, dan worden het van die strategische sessies, met

heel veel mensen tegelijk onder begeleiding van een externe adviseur. Op zich niet erg, maar als de bestuurder niet eerst zelf in het bos is gaan wandelen en nadenken, dan leveren die sessies alleen maar middelmatigheid op. Want iedereen gaat alleen het bestaande versterken. Het gaat

om het moment dat je zelf een beslissing moet nemen, jij als bestuurder. Je wordt geacht die beslissingen te nemen. En nee, er is geen garantie dat het de goede beslissing is.”

#### WAT IS VOOR JOU DE CLOU?

“Goed besturen heeft twee opgaven: zorgen voor het voortbestaan van het bedrijf en ervoor zorgen dat het bedrijf maatschappelijk verantwoord in de samenleving staat. Het lastige is dat de leefwereld van de maatschappij, de leefwereld van de governance regelaars en de leefwereld van de bestuurders zo verschillend is. Dan krijg je vaak kortsluiting. De uitdaging is daarin te balanceren.”