



Daniel Le Gras in gesprek met drs. Heske van Eyck van Heslinga, partner bij Women Professionals Group, en werkzaam als bestuurder, commissaris en aandeelhouder 'ten titel van beheer' in opdracht van de Ondernemingskamer van het Gerechtshof Amsterdam

Heske van Eyck:


'De Prooi-situaties kom je overal tegen'

Als de Ondernemingskamer ingrijpt

Veel bestuurders en toezichthouders zouden zich beter kunnen voorbereiden op conflict situaties

Emoties lopen snel op

Heske van Eyck: "Situaties, zoals beschreven in het boek *De Prooi*, zijn niet uniek. Ik kom ze tegen bij kleinere vennootschappen, maar ook bij stichtingen en verenigingen. Bestuurders en toezichthouders die verwickeld zijn geraakt in gevechten op het scherp van de snede. Al dan niet met andere stakeholders, zoals de OR. De bestuurskamer is veranderd in een slagveld. Het gaat alleen nog maar om winnen of verliezen. Emoties kunnen snel en hoog oplopen met bestuurlijke patstellingen tot gevolg."

Conflicten in de bestuurskamer zijn er altijd geweest en zullen er ook altijd blijven. Het gaat erom hoe die conflicten worden aangepakt en opgelost. Als ze niet goed worden aangepakt kunnen zij escaleren en de belangen van alle belanghebbenden schaden. Dat is het moment waarop bepaalde stakeholders het recht hebben om naar de Ondernemingskamer (OK) van het Gerechtshof in Amsterdam te stappen. 

Verzoek tot onderzoek

Heske van Eyck: "Inderdaad. Het zijn vooral aandeelhouders die hun zaak aan de rechter voorleggen. Maar de laatste jaren realiseren steeds meer ondernemingsraden en zelfs cliëntenraden dat ook zij het recht hebben naar de OK te stappen met een verzoek tot het instellen van een onderzoek naar mogelijk wanbeleid in hun organisatie."

Voorbeeld. Als eerste in Nederland heeft de cliëntenraad van Zorgcentrum De Betuwe zich in 2010 tot de OK gewend omdat zij zich grote zorgen maakte over het financiële beleid, de zorg en de veiligheid in de instelling. Haar verzoek werd toegewezen omdat er volgens de OK gegronde redenen waren om te twifelen aan de juistheid van het bestuurlijke beleid. Door de OK is tevens een onmiddellijke voorziening (ordemaatregel) getroffen door het benoemen van een nieuwe, tijdelijke voorzitter van de Raad van Toezicht, met vergaande bevoegdheden.

Zakelijke conflicten

“Die vergaande bevoegdheden heb je nodig om de impasse te doorbreken waarin de betrokken partijen verzeild zijn geraakt”, stelt Heske van Eyck. “Eenmaal benoemd door de OK als bestuurder of commissaris, is het mijn opdracht om ook te kijken of er een oplossing te vinden is voor het gerezen conflict. De continuïteit van de organisatie staat vaak op het spel.”

“Is een bestuurder geschorst of zijn de bevoegdheden ingeperkt door de beschikking van de OK en ben je als tijdelijk *bestuurder* aangesteld, dan heb je de bevoegdheid om alle besluiten te nemen om verdere schade voor de organisatie en haar stakeholders te voorkomen. Denk bijv. aan een interne reorganisatie, het regelen van herfinanciering of blokkeren van eerder genomen bestuurlijke besluiten in het belang van de continuïteit van de organisatie.”

“Ben je als tijdelijk *commissaris* aangesteld, dan is er sprake van ‘versterkt toezicht’. Dit betekent in de praktijk dat de bestuurder(s) vrijwel alle besluiten voorleggen ter goedkeuring aan de RvC of RvT. Voorkomen moet worden dat gedragingen en acties, die de basis vormen voor het mogelijke wanbeleid, doorgaan. In die raad heb ik een aparte positie omdat ik niet ontslagen kan worden door aandeelhouders en mijn stem heeft een zwaarder gewicht. Daar hebben sommige bestuurders het wel eens lastig mee, zeker als zij gewend zijn aan een RvC of RvT op afstand.”

Persoonlijke conflicten

Naast de zakelijke problemen moeten de verstoorde persoonlijke verhoudingen aangepakt worden. Er is meestal veel wantrouwen tussen betrokken partijen. “Ja, men wil zijn gelijk halen en dat resulteert nogal eens in extreme situaties. Partijen zetten (ook privé) alles op het spel. Het machtsspel in de Boardroom kan dan makkelijk ontaarden in een strijd waarbij ‘alles’ geoorloofd lijkt te zijn.”

“Daar is de continuïteit van de organisatie niet bij gebaat. Voordat ik beslissingen neem probeer ik partijen zoveel mogelijk tot elkaar te brengen door niet te praten in termen van standpunten maar van belangen. En vaak genoeg zit de crux in het zoeken naar oplossingen op basis van een zorgvuldige afweging van gemeenschappelijke belangen. Je wilt de organisatie behoeden voor nog meer negatief nieuws in de media. Concurrenten kunnen daarvan gebruik maken en het kan (potentiële) klanten afschrikken. Bovendien, dit soort conflicten kost de betrokkenen heel veel geld, tijd en persoonlijke energie. Vaak gaat het ten koste van hun gezondheid, huwelijk en thuisfront. Maar dat had *De Prooi* ons ook al geleerd”

Daniel Le Gras,
Partner ProBoards
Bestuursadviseur, coach en trainer



Effectief besturen en toezichhouden bij *mooi weer* én bij *zwaar weer* behoort tot de essentie van governance en leiderschap. Wij verzorgen in-house workshops om te oefenen in zwaar weer-situaties en het versterken van de teamcultuur in de Board.