ACHTERGROND

18

Besturen IN CRISISTIJD

ZICHTBAAR MAAR OOK **INZETBAAR BLIJVEN**

*De coronacrisis brengt ongeken-
de leiderschapsvraagstukken met zich mee. Moet een
bestuurder samen met de troepen in de frontlinie
staan of juist het strijdgewoel met bijhorende
risico's mijden en een positie achter de linies
kiezen?*

tekst Philip van de Poel,
met medewerking van Bart Kiers

beeld Studio_East, Worawut/stock.adobe,
com, Cn0ra/Getty Images/iStock

'JE MOET UITERAARD WEL ZICHTBAAR ZIJN', REAGEERT BESTUURSVORZIT- TER JAAP VAN DEN HEUVEL VAN HET RODE KRUIS ZIEKENHUIS IN BEVER- WIJK.

'Je kan niet van je mensen ver-
wachten dat ze in het belang van de
zorg voor ernstig zieke mensen hun
eigen gezondheid in gevaar brengen en
zelf als bestuurder thuis gaan zitten
face timen. Aan de andere kant heb je
ook een grote verantwoordelijkheid en
een voorbeeldfunctie om de versprei-
ding van corona te beperken. Ik neem
dus als ik in het ziekenhuis ben wel alle
veiligheidsnormen in acht, dus afstand
bewaren en handen wassen. Mede
door mijn eigen gezondheidstoestand
(Van den Heuvel is herstellende van
een ziekte, *red.*) ben ik daar wel extra
alert op en loop ik van het ene alco-
holfompje naar het andere.'

Waarschuwingen

De kwetsbaarheid van bestuurders in
crisistijd kwam de afgelopen weken
tweemaal navrant naar voren. Eerst
was er minister Bruins van Medische
Zorg die – na zich weken intensief te

hebben bezig gehouden met de uitdij-
ende coronacrisis – onwel werd tijdens
een Kamerdebat. Na overleg met zijn
dokter besloot Bruins om af te treden.
Amper een week later volgde het be-
richt dat bestuursvoorzitter David Jon-
gen van het zwaar getroffen Zuyder-
land ziekenhuis besmet was met het
coronavirus en om die reden in thuis-
quarantaine moest.

Deze onbedoelde waarschuwingen
hebben op veel plaatsen weerklink
gevonden. Via twitter liet bestuursvoor-
zitter Hans Feenstra van het Martini
Ziekenhuis eind maart weten dat zijn
raad van bestuur ervoor kiest om zich
op te splitsen om zo de continuïteit van
bestuur te borgen: 'Deze week werken
Tamara [Kroll, *red.*] en ik zoveel moge-
lijk vanuit huis, Ton [Tiebosch, *red.*] is
in huis. Volgende week draaien we dat
om. [...] Organisatie voor hetgeen ko-
men gaat, staat!'

Ook het ETZ, waar bestuursvoorzitter
Bart Berden als voorzitter van het Regi-
onaal Overleg Acute Zorg (ROAZ) dub-
bele diensten draait, hanteert een rou-
latiesysteem. Daarnaast kiest het ETZ
voor nog een andere voorzorgsmaat-
regel. 'Wij hebben een zeer ervaren en
goede bestuurder in de coulissen staan
die inkomt zodra nodig', legt Berden
uit. 'Dat is onder meer wanneer één
van de drie reguliere bestuurders uit-
valt.'

De schaduwbestuurder in kwestie wil
zijn motivatie best toelichten, maar om
niet onnodig in de schijnwerpers te
staan, doet hij dat op voorwaarde van
anonimiteit. 'De boog staat in deze tijd
bij veel bestuurders al wekenlang ge-
spannen, terwijl ze ook nog eens lopen-
de zaken met zich meeslepen', zegt hij
over nut en noodzaak van een bestuur-
lijke terugvaloptie. 'Als we dat kunnen
weg-organiseren dan is dat een goede
zaak.'

Om effectief te kunnen invallen, is het
volgens de schaduwbestuurder niet
alleen nodig om kennis van zaken te
hebben, maar ook om de weg te weten
binnen de betreffende instelling. 'Je
zou alleen in een ziekenhuis moeten
werken waar je al bekend bent en waar
je vertrouwen hebt. Het is van belang
dat je er niet alleen voor staat, maar
samen met gezaghebbende mensen
optrekt die nauw betrokken zijn bij de
aankomst van de crisis.'

Good governance

Volgens accountants- en adviesbureau
BDO is anticiperen op een bestuurlijk
vacuüm in tijden van crisis een blijk
van good governance. 'Als een bedrijf
of instelling slechts één bestuurder
heeft die ziek wordt, of als alle be-
stuurders ziek worden, dan kom je in
een situatie dat het bedrijf of de instel-
ling feitelijk niet meer bestuurd
wordt', valt terug te lezen op een spe-
ciale themapagina. 'Een scenario dat
je in deze tijd liever wil voorkomen.'
Organisaties die pas bij 'ontstentenis
of belet' van een bestuurder in actie
komen, verspelen wat BDO betreft
kostbare tijd. Zo moet de raad van
toezicht bijeenkomen om alles formeel
in goede banen te leiden. Daar-
naast dient er ook rekening te worden
gehouden met medezeggenschaps-
rechten van bijvoorbeeld de onderne-
mingsraad, de cliëntenraad of andere
inspraakorganen. Bij dit laatste denkt
BDO aan instellingen in de semipu-
blike sector, waarbij benoemingen
via een ministerie lopen, zoals bij aca-

demische ziekenhuizen. Het vooraf aanwijzen van een vervanger levert in zulke gevallen broodnodige tijdswinst op.

Aanwezig zijn

Toch kunnen zulke voorzorgsmaatregelen de spanning tussen zichtbaar zijn en bestuurlijke continuïteit nooit helemaal opheffen. Zeker in tijden van crisis is zichtbaarheid en aanwezigheid van groot belang. Bestuurder Inge Borghuis van vvt-aanbieder Amstelring in Amsterdam en omstreken koos bewust voor aanwezigheid en kreeg zelf op 24 maart corona. 'Het was wel even slikken toen ik een positieve test kreeg', reageert Borghuis. 'Bij mij zijn de verschijnselen gelukkig niet zo heftig. Ik heb hoofdpijn en koorts. Het voordeel is dat ik straks immuun ben. Gelukkig staat het crisisteam als een huis en neemt mijn collega waar. We werken nu afwisselend thuis en op het werk. Als ik weer beter ben, kan ik er gewoon zijn, want ik ben dan immuun.'

Peter de Visser, bestuurder van Inclusio en zorgmanager van het jaar 2019, werkt vanuit huis. Na de gezamenlijke persconferentie op donderdag 19 maart ging hij nog naar een locatie van de buurtteams in Utrecht en de meldkamer van ATA in Amsterdam. Maar na de strenge boodschap van het kabinet op zondag 22 maart besloot Inclusio de deuren te sluiten. 'Ik snap het dilemma voor bestuurders. Je wilt fysiek aanwezig zijn en je gezicht laten zien. Je wilt uitstralen: "Wij staan er voor jullie". Maar na het besluit om thuis te werken, moet je zelf uiteraard

het goede voorbeeld geven.'

Brabantzorg zit in het epicentrum van de coronacrisis. Bestuurder Wilma de Jong is er sinds 5 maart elke dag intensief mee bezig, ook in het weekend. Er komt veel op De Jong af. Nog maar 5 van de 35 locaties van Brabantzorg zijn 'schoon', zonder met corona besmette bewoners. Van de 2.500 bewoners waren op 30 maart 328 ouderen verdacht en bestemd; 221 in een woonlocatie, 117 in de thuiszorg. Van de coronapatiënten waren er tot moment van schrijven (30 maart) 88 hersteld en 72 overleden. Om ziekenhuizen en huisartsen te ontlasten, bouwt Brabantzorg corona-units voor patiënten van buiten de eigen organisatie.

De Jong ontmoet haar crisisteam elke dag op kantoor van de ondersteunende afdelingen in Oss. 'Wij komen niet op woonlocaties. Ons kantoor staat helemaal apart. Uiteraard komen hier alleen mensen die een rol hebben in het crisisteam. We zitten hier op 1,5 meter afstand van elkaar. We vinden het prettig om fysiek aanwezig te zijn. Via intranet en filmpjes proberen we

de medewerkers op onze 35 locaties te steunen.'

Digitale communicatie

Ook in het Maasstad Ziekenhuis in Rotterdam maken digitale communicatiemiddelen sinds de coronacrisis nadrukkelijk deel uit van het bestuurlijke communicatiepalet, al was het maar omdat bestuursvoorzitter Peter Langenbach wegens ver-

koudheidsymptomen korte tijd vanuit huis in Brabant moest werken. 'Het is voor de raad van bestuur belangrijk om, in deze voor iedereen onzekere periode, zichtbaar te zijn', zegt woordvoester Esther Godijn. 'Omdat niet iedereen nu in huis is, hebben Peter en Wietske Vrijland een videoboodschap gemaakt om de medewerkers een hart onder de riem te steken en hun waardering uit te spreken voor de manier waarop zij met de situatie omgaan. De medewerkers ontvangen overige berichten van de raad van bestuur via een wekelijkse mail en het intranet.'

Juist die zorg voor de medewerkers, verplicht wat RKZ-bestuurder Van den Heuvel betreft tot zichtbaarheid, in welke vorm dan ook. 'Ik heb nooit eerder de verantwoordelijkheid voor de gezondheid van mijn medewerkers zo gevoeld', stelt Van den Heuvel. 'Dus zichtbaarheid is, binnen alle beperkingen, wel heel belangrijk. Verder heb je als bestuurder binnen de crisisorganisatie wel de eindverantwoordelijkheid. Om die continuïteit te waarborgen, rouleren mijn collega Peter van Barneveld en ik ook wel. Als de hele raad van bestuur uitvalt is dat zeer onwenselijk.'

Dat vinden ook Langenbach en Vrijland. Meer dan anders 'letten ze daarom goed op elkaar en geven ze elkaar ruimte om even rust te nemen of elkaar niet onnodig te storen in het weekend'.

'Ik heb nooit eerder de verantwoordelijkheid voor de gezondheid van mijn medewerkers zo gevoeld'