

### Preambule

Conflicten tussen de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht kunnen verlamvend werken op de governance van een zorgorganisatie. De kwaliteit van de zorg en de continuïteit van de zorgorganisatie kunnen zelfs in het geding komen als conflicten niet tijdig en professioneel worden opgelost. Daarom staat in de Governancecode Zorg opgenomen dat zorgorganisaties over een schriftelijke conflictregeling dienen te beschikken.

Deze regeling beoogt conflicten tussen Bestuurders en Toezichthouders in een vroeg stadium te adresseren en te objectiveren en zo effectief op te lossen.

### Regeling

1. *Zodra de Raad van Bestuur of de Raad van Toezicht vaststelt dat er tussen hen sprake is van een conflict over beleidsmatige of Bestuurlijke aangelegenheden, niet zijnde een arbeidsconflict, zullen zij zich inspannen om in goed overleg binnen twee maanden tot een oplossing te komen. De Raad van Bestuur of de Raad van Toezicht omschrijft de kern van het conflict alsmede de oplossingsrichtingen waarover de andere partij een oordeel geeft.*
2.
  - a. *Indien de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht onderling niet tot overeenstemming over de oplossing van het conflict komen, dan zal het conflict worden opgelost door middel van bemiddeling.*
  - b. *De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht kunnen alleen gezamenlijk het besluit nemen om het onder 2a genoemd middel om het conflict op te lossen, in gang te zetten.*
3. *De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht blijven in overeenstemming met hun wettelijke en statutaire taak- en bevoegdheidsverdeling volledig verantwoordelijk voor een zorgvuldige oplossing van hun onderlinge conflicten.*

Vastgesteld door de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur in de vergadering van 23 april 2021.



## Toelichting

### **Algemeen**

#### *Regeling conflicthantering*

Om aan de Governancecode Zorg te voldoen, voorziet deze regeling in (procedure) afspraken over conflicthantering tussen de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur. Het belang van de zorgorganisatie vraagt om heldere en breed gedragen keuzes voor het oplossen van toekomstige conflicten. Die keuzes zijn erop gericht om conflicten te objectiveren en de duur ervan zoveel mogelijk te beperken, om te voorkomen dat zij escaleren waardoor ernstiger conflicten ontstaan. De regeling heeft geen betrekking op conflicten binnen de Raad van Toezicht of de Raad van Bestuur.

De conflictregeling is tot stand gekomen op basis van de Governancecode Zorg in overeenstemming tussen de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht. Bij veel zorgorganisaties moet deze regeling (op hoofdlijnen) al op grond van het Uitvoeringsbesluit WTZi *in de statuten*<sup>1</sup> worden opgenomen. Voor andere categorieën zorgorganisaties die niet onder de zogenaamde transparantie-eisen van de WTZi vallen, geldt die wettelijke verplichting niet, maar het opnemen in de statuten van een conflictregeling kan ook voor deze categorieën worden overwogen.

Deze gezamenlijke afspraken over conflicthantering hebben vooral een procedureel karakter. Als de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur zelf niet in onderling overleg tot een oplossing kunnen komen, voorziet de regeling in instrumenten om goed om te gaan met conflicten in de top van de organisatie: bemiddeling, mediation en/of een commissie van wijzen.

In beginsel kan ook arbitrage worden opgenomen als weg waarlangs een conflict kan worden opgelost. Dat hoeft echter niet op grond van de Governancecode Zorg.

*Arbitrage* is een vorm van rechtspraak door arbiters als alternatief voor een procedure bij de overheidsrechter. Arbitrale vonnissen zijn bindend voor alle partijen. Om een geschil ter beslechting te kunnen voorleggen aan arbiters, is een arbitrageovereenkomst of statutaire voorziening nodig. Partijen spreken dan af (toekomstige) geschillen aan arbitrage te onderwerpen. Arbitrage past wellicht beter bij arbeidsconflicten dan bij conflicten over beleidsmatige of bestuurlijke aangelegenheden.

Als de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur kiezen voor arbitrage of bindend advies beperkt dat overigens wel de toetsingsruimte voor de gewone rechter en kan het conflict slechts nog in uitzonderlijke gevallen door de rechter worden beoordeeld.

#### *Verantwoordelijkheid en rolvastheid*

De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht zijn samen verantwoordelijk voor de governance van de zorgorganisatie. Zij moeten die verantwoordelijkheid wel ieder vanuit hun eigen rol waarmaken. Juist als er een conflict speelt of dreigt te ontstaan, is rolvastheid belangrijk.

### Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur is zelfstandig bevoegd tot en verantwoordelijk voor het (brede terrein van) besturen van de zorgorganisatie. Dat betreft het beleid en de strategie, de algemene gang van zaken en de operationele en dagelijkse gang van zaken van de zorgorganisatie.

De Raad van Bestuur richt zich bij de vervulling van zijn taak op het belang van de zorgorganisatie op korte en lange termijn. Zijn perspectief is het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van de zorgorganisatie en de centrale positie van de cliënt daarin.

---

<sup>1</sup> Zie verder de toelichting op pagina 5.



De Raad van Bestuur maakt een zorgvuldige en evenwichtige afweging tussen de belangen van de cliënten, de publieke en maatschappelijke belangen, de belangen van medewerkers en de overige belangen van interne en externe belanghebbenden die daarvoor in aanmerking komen. De Raad van Toezicht toetst of de Raad van Bestuur alle belangen die daarvoor in aanmerking komen op een zorgvuldige en evenwichtige manier heeft afgewogen.

De Raad van Bestuur heeft bij de vervulling van zijn taak zelfstandige bevoegdheden en eigen verantwoordelijkheden. Bij de oplossing van onderlinge conflicten zullen de Raad van Toezicht en eventuele andere organen zoals de algemene leden- of aandeelhoudersvergadering, deze wettelijke en statutaire taak-, bevoegdheids- en verantwoordelijkheidsverdeling ook volledig moeten respecteren. Dat geldt in het bijzonder voor de bestuurlijke verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur ten aanzien van de strategische beleidsvorming en algemene en dagelijkse leiding van de zorgorganisatie.

### Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft een toezicht-, advies- en werkgeversfunctie. Deze drie functies vormen de kern van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de Raad van Toezicht. Op grond hiervan is het toezichthoudend orgaan onder andere bevoegd en verantwoordelijk voor de benoeming, schorsing en ontslag van bestuurders, goedkeuring van belangrijke bestuursbesluiten en de aanwijzing van de externe accountant van de zorgorganisatie.

De Raad van Toezicht zal zijn toezichthoudende verantwoordelijkheden volledig moeten kunnen effectueren. Deze interne conflictregeling laat dan ook de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de Raad van Toezicht ten aanzien van de arbeidsrechtelijke verhouding van bestuurders met de zorgorganisatie onverlet.

### Artikelsgewijs

#### **Artikel 1**

Artikel 1 bakent de reikwijdte van de regeling af tot een conflict over beleidsmatige of bestuurlijke aangelegenheden, niet zijnde een arbeidsconflict.

Dat wil zeggen conflicten waarbij de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht, ieder vanuit hun eigen rechtspersoonsrechtelijke functie en verantwoordelijkheid een blijvend verschil van opvatting hebben over de vraag wat in het belang is van de zorgorganisatie; de centrale positie van de cliënt daarin; of andere belanghebbenden, en welk beleid daarbij past.

Bijvoorbeeld het onthouden van goedkeuring door de Raad van Toezicht aan een besluit van de Raad van Bestuur terwijl de Raad van Bestuur de uitvoering van dat besluit juist van vitaal belang acht voor de continuïteit van de zorgorganisatie.

Het kan ook gaan om een (niet goedkeuringsplichtig) besluit van de Raad van Bestuur dat geheel ingaat tegen de adviezen van de Raad van Toezicht. Of omgekeerd: een besluit van de Raad van Toezicht dat geheel ingaat tegen een advies van de Raad van Bestuur.

De regeling geldt dus *niet voor arbeidsconflicten*.

*Een arbeidsconflict* is een conflict over de naleving van de uit de arbeidsovereenkomst voortvloeiende rechten en plichten. De leden van de Raad van Bestuur hebben als regel een arbeidsovereenkomst met de rechtspersoon en de Raad van Toezicht oefent namens de rechtspersoon de werkgeversfunctie uit en heeft hier de verantwoordelijkheid voor.



Arbeidsrechtelijke geschillen worden door het wettelijke arbeids- en ontslagrecht en op grond van de individuele arbeidsovereenkomst geregeld. Deze regeling *beoogt te stimuleren en faciliteren dat een conflict dat geen arbeidsconflict is, ook niet als zodanig wordt opgevat, behandeld of daarin ontaardt*. Vandaar dat in artikel 1 ook is opgenomen dat de Raad van Bestuur of de Raad van Toezicht de kern van het conflict omschrijft en oplossingen aandraagt. Welke partij hierin het initiatief heeft, hangt af van de aard van het conflict en wie hierbij primair verantwoordelijk is voor het te nemen besluit.

Een en ander laat onverlet dat de Raad van Toezicht, of indien van toepassing, een leden- of aandeelhoudersvergadering de wettelijke en statutaire bevoegdheid om een Bestuurder te schorsen en/of te ontslaan *te allen tijde behoudt*. Dat is een autonome bevoegdheid die niet door deze conflictregeling kan worden ingeperkt.

Tenslotte bevat het artikel een termijn. Los het conflict zo snel mogelijk op, maar wacht niet langer dan twee maanden met verdere stappen als partijen er niet uit komen.

De termijn van twee maanden is enigszins arbitrair. Het is immers niet altijd duidelijk wanneer een conflict begint of wanneer de oplossing van een conflict nabij is. Het kan bovendien verstandig zijn om sneller dan de genoemde termijn over te gaan tot mediation, bemiddeling of anderszins. De essentie is dat partijen de verantwoordelijkheid nemen om een conflict niet te lang te laten voortduren en de belangen van de rechtspersoon en de daarbij betrokken belanghebbenden ondanks het conflict in acht blijven nemen.

### **Artikel 2**

Repareer het dak als de zon schijnt. In artikel 2 worden verschillende manieren van conflictbeslechting genoemd. Bij de uitwerking van hun conflictregeling wordt er vanuit gegaan dat de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur daarin *vooraf een keuze* maken die passend is voor hun eigen situatie en visie.

Maak een keuze tussen mediation, bemiddeling of commissie van wijzen. Daarbij kan desgewenst ook al worden aangegeven wie/welke organisatie als bemiddelaar of mediator zal worden aangezocht of hoe de commissie van wijzen zal worden samengesteld. Eén lid wordt bijvoorbeeld aangewezen door de Raad van Bestuur, één lid door de Raad van Toezicht en een derde of voorzitter door de beide aangewezen leden tezamen.

Het belangrijkste verschil tussen mediation en bemiddeling is dat bij mediation er alleen procesbegeleiding plaatsvindt en dat bij bemiddeling, de bemiddelaar ook inhoudelijke voorstellen kan doen.

Als het conflict wordt voorgelegd aan een commissie van wijzen moet *vooraf* bepaald worden of deze een zwaarwegend of bindend advies zal geven.

Het verschil tussen een *zwaarwegend of bindend advies* is dat bij een bindend advies partijen vooraf afspreken het advies te zullen opvolgen. Een zwaarwegend advies kan door partijen niet makkelijk naast zich worden neergelegd, maar is uiteindelijk niet bindend.

Als eenmaal een conflictoplossingsroute is afgesproken, is het van belang dat geregeld is of de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht elk afzonderlijk, of alleen gezamenlijk het besluit kunnen nemen de afgesproken conflictoplossingsroute in te gaan.

Een afzonderlijk besluit biedt een van de partijen de mogelijkheid om op basis van de eigen verantwoordelijkheid voor het betreffende conflict, vast te stellen dat partijen er onderling niet uitkomen en dat de afgesproken conflictoplossingsroute uitkomst moet bieden. Een gezamenlijk besluit vergroot vanwege het draagvlak de kans op succes, maar juist in een conflictsituatie kan het moeilijk zijn om tot die gezamenlijkheid te komen.



Artikel 2 vraagt om minimaal één van de wegen voor conflictbeslechting te kiezen, maar het is ook mogelijk om twee wegen volgordekelijk te kiezen. Bijvoorbeeld dat als de mediation niet slaagt, een commissie van wijzen om een oordeel zal worden gevraagd. Hierbij moet worden afgewogen of de oplossing van het conflict niet te lang op zich laat wachten.

### **Artikel 3**

Dit artikel benadrukt dat ook ten tijde van een conflict de verantwoordelijkheden blijven bestaan. De bij artikel 2 gekozen weg van conflictoplossing ontslaat de Raad van Bestuur en/of de Raad van Toezicht niet van de eigen verantwoordelijkheid (en daarmee aansprakelijkheid) ten opzichte van de rechtspersoon.

Daarnaast wil dit artikel het belang van een *zorgvuldige oplossing en procesgang* benadrukken.

Een voorbeeld van zorgvuldige procesgang is dat wordt geregeld dat, *als* het gaat om een besluit dat door de Raad van Toezicht dient te worden genomen over de oplossing van een conflict, dit slechts kan worden genomen in een voltallige vergadering van de Raad van Toezicht waar de Raad van Bestuur in de gelegenheid is gesteld om te worden gehoord en met een meerderheid van ten minste twee/derde van de geldig uitgebrachte stemmen. Als regel bevatten statuten al quorum- en meerderheidseisen met betrekking tot de besluitvorming, waarnaar kan worden verwezen.

### **Overig**

#### **Wat moet er in de statuten?**

Bovenstaande regeling kan in zijn geheel worden opgenomen in de statuten.

Het Uitvoeringsbesluit WTZi biedt de mogelijkheid om de hoofdlijnen van een dergelijke regeling in de statuten op te nemen en de regeling verder uit te werken in een reglement. Hieronder een voorbeeld voor een statutaire bepaling op hoofdlijnen:

*De zorgorganisatie beschikt over een schriftelijk vastgelegde regeling voor het handelen bij conflicten niet zijnde arbeidsconflicten, tussen de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur. De regeling is tot stand gekomen in overeenstemming tussen Raad van Bestuur en Raad van Toezicht. De regeling voorziet, indien de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur niet tot een oplossing van het conflict kunnen komen, in bemiddeling.*

De verdere uitwerking van de regeling vindt vervolgens plaats in een reglement.

#### **Medezeggenschap**

De Governancecode Zorg kent aan de invloed van belanghebbenden en medezeggenschap een belangrijke plaats toe.

Vanuit deze algemene waarborg voor een adequate invloed is het niet nodig in deze regeling specifiek in te gaan op medezeggenschapsaspecten van een conflict. Het spreekt voor zich dat medezeggenschapsorganen op grond van de hen toekomende rechten, hun rol bij bepaalde besluiten moeten en kunnen vervullen.