

“Ook overheidsgedomineerde afvalbedrijven kunnen baat hebben bij governance principes”

Volgens Hildegard Pelzer, directeur van het bureau Governance Support in Utrecht, kunnen ook overheidsgedomineerde afval- en milieubedrijven baat hebben bij algemeen geldende governance principes, in navolging van het bedrijfsleven en sectoren in de semi-publieke sector. “Overheidsgedomineerde bedrijven vervullen een belangrijke maatschappelijke functie en er gaat vaak veel geld in om. Het is dus belangrijk om ook hier voorwaarden te creëren voor goed bestuur, goed toezicht en goede verantwoording.”

door Laurent Chevalier



Hildegard Pelzer, directeur van het bureau Governance Support

In ondernemersland is rond de eeuwwisseling de discussie op gang gekomen over corporate governance, kort gezegd: de 'leer van goed en transparant ondernemingsbestuur'. Het heeft in Nederland geleid tot het opstellen van de code Tabaksblat, genoemd naar de voorzitter van de commissie, die deze code heeft opgesteld. De code geeft voorschriften over o.a. de relatie tussen directie (bestuur), commissarissen en aandeelhouders van de onderneming. In navolging van de code Tabaksblat hebben verschillende branches in de semi-publieke sector

hun eigen code ontwikkeld, zoals de zorg, het onderwijs en woningcorporaties.

Transparant maken

Pelzer heeft het gevoel dat corporate governance de laatste tijd bij overheidsgedomineerde bedrijven, waaronder de afvalbedrijven, wat meer aandacht krijgt. “Maar ik kan me niet aan de indruk onttrekken dat de gedachtevorming over 'good governance' er vaak nog in de kinderschoenen staat. Er zou naar

bestaande codes in het bedrijfsleven en voor semi-publieke ondernemingen gekeken kunnen worden.

Samenvattend draait het om vier kernpunten:

1. checks and balances om ongezonde machtsconcentraties aan de top tegen te gaan;
2. zorg voor de nodige deskundigheid en competenties in de directie en de raad van commissarissen;
3. borgen van de onafhankelijkheid van deze organen;
4. en een zekere mate van transparantie naar alle belanghebbenden, zowel binnen als buiten de onderneming.”

Op de vraag of een code voor de sector wenselijk is, zegt Pelzer “Een code is niet zaligmakend, maar algemeen geldende principes voor 'good governance', al dan niet vertaald in een code, helpen alle betrokkenen wel om de eigen governance inrichting kritisch onder de loep te nemen. Zij moeten ervoor zorgen dat je je geweten raadpleegt of wat je doet de toets van de kritiek kan doorstaan.” De corporate governance-adviseur heeft een uitgesproken mening over de invulling van de rol van de raad van commissarissen bij overheidsgedomineerde afvalbedrijven met een vennootschapsstructuur. “Vaak wordt de Raad van Commissarissen door leden van burgemeester en wethouders van de

gemeenten ingevuld. Ik vind zo'n automatisme geen goede zaak, want een commissaris moet onafhankelijk zijn en handelen in het belang van de onderneming, uiteraard rekening houdend met de verschillende belanghebbenden van de onderneming. Een ander punt is het kwaliteitsaspect. Een goede wethouder of ambtenaar hoeft nog geen goede commissaris te zijn. De Raad van Commissarissen moet worden samengesteld op basis van een profiel, dat aansluit bij wat het betreffende bedrijf in een bepaalde fase nodig heeft. Zo staat het overigens ook in de wet. Bijvoorbeeld een groot afvalbedrijf met groei doelstellingen en plannen om ook het bedrijfsleven te gaan bedienen, stelt andere eisen aan de commissaris dan een klein afvalbedrijf in een betrekkelijk rustige gemeentemarkt. Een stevig samengestelde Raad van Commissarissen is gewaagd aan de directie en is een goed klankbord voor de directie. Want naast toezicht op de directie is dat een belangrijke taak van de commissaris."

Onafhankelijkheid

Een ander punt waarom Pelzer kritisch is over de benoeming van 'gemeentelijke' commissarissen, is het risico van politieke beïnvloeding. "Als er dan iets fout gaat met het bedrijf heb je juridisch wat uit te leggen. De commissaris hoort zich namelijk te richten naar het belang van de onderneming. Voorts loop je het risico dat gemeenten via de Raad van Commissarissen onderlinge geschillen proberen uit te vechten en zo ongewenste spanning in de raad brengen. Tot slot is er de kans dat gemeentelijke commissarissen na verkiezingen moeten worden vervangen. Dat is niet goed voor de continuïteit in de raad. Ik begrijp dat gemeenten vanuit hun nutsfunctie dicht op hun bedrijf willen zitten. Dat kan echter prima in hun rol van aandeelhouder en klant. Die rollen moeten de gemeenten scherp invullen. Dat is bijvoorbeeld mogelijk door de vergadering van aandeelhouders weloverwogen goedkeuringsbevoegdheden te geven en door een zekere betrokkenheid van aandeelhouders te organiseren; dus meer dan de obligate jaarvergadering. Als meerdere gemeenten als aandeelhouder betrokken zijn, is enige gemeenschappelijkheid van belang. Een aandeelhoudersstatuut, vergelijkbaar met een familiestatuuut bij familiebedrijven, kan helpen. Als klant kan de gemeente lange termijn afspraken maken over te leveren diensten en over de periodieke informatie over de realisatie van die afspraken. Als gemeenten toch rechtstreeks vertegenwoordigd wensen te zijn in de Raad van Commissarissen, hou het dan beperkt en kies voor een meerderheid van ervaren, deskundige en onafhankelijke commissarissen van buiten, die wel door de gemeenten als aandeelhouder kunnen worden benoemd. Overigens zou een commissaris die door en vanuit de gemeenten is benoemd, niet als 'vertegen-

woordiger' van die gemeente mogen optreden." Alle governance codes bevatten regels over de zittingstermijn van commissarissen. In het algemeen geldt een periode van twee of drie keer vier jaar, terwijl de tussentijdse herbenoeming van een commissaris, als het goed is, geen automatisme is, maar plaatsvindt na een evaluatie van het functioneren van die commissaris en een vergelijking met het noodzakelijke profiel voor de komende jaren. Hier ligt volgens Pelzer een belangrijke taak voor de voorzitter van de Raad van Commissarissen. Hij moet volgens haar zorgen voor



Een Raad van Commissarissen moet worden samengesteld op basis van een profiel, dat aansluit bij wat het betreffende bedrijf in een bepaalde fase nodig heeft. (Foto: ANP)

een goede beoordeling van de herbenoeming. Over de contacten tussen het bedrijf en stakeholders, waaronder in eerste instantie de gemeenten, is Pelzer duidelijk. "Dat is primair de verantwoordelijkheid van de directie. Maar ook de commissarissen hebben hier een verantwoordelijkheid. Zij moeten erop toezien dat dit goed gaat. Bij overheidsgedomineerde bedrijven kan het bovendien zinvol zijn om als Raad van Commissarissen extra te investeren in het contact met de gemeenten. Dat is er al in de vergadering van aandeelhouders, maar het zou kunnen worden uitgebreid door bijvoorbeeld een jaarlijkse meeting waarbij ook andere wethouders en ambtenaren aanwezig zijn en waar over ontwikkelingen en plannen van het bedrijf wordt gepraat. Dan houden de commissarissen ook rechtstreeks voeling met wat bij de gemeenten leeft en andersom geldt dat eveneens. Dat is belangrijk omdat gemeenten en afvalbedrijf een sterke onderlinge afhankelijkheid kennen."

Corporate governance voorbeelden in afvalland

In het vorige artikel stelt Hildegard Pelzer, van Governance Support, dat het goed zou zijn alsoverheidsgedomineerde afvalbedrijven werken volgens governance principes voor goed ondernemingsbestuur of nog beter met een eigen code. Volgens haar staat de gedachtevorming hierover nog in de kinderschoenen. "Hoewel het mondjesmaat toeneemt." Een korte inventarisatie in afvalland.

door Laurent Chevalier

Zou er voor overheidsgedomineerde afvalbedrijven een eigen corporate governance code moeten komen, zoals bijv. woningcorporaties en zorgverzekeraars een code hebben die is afgeleid van de code Tabaksblat?

Wim van Egmond, voorzitter Raad van Commissarissen Twente Milieu NV en oud- wethouder van Enschede: Er wordt binnen Twente Milieu niet met een eigen code gewerkt. Naar mijn mening is dat ook overbodig. De code Tabaksblat biedt voldoende aanknopingspunten voor een goede werkwijze. De aandeelhouders (wethouders) vergelijken de handelwijze van het bedrijf met de gebruikelijke manier van werken binnen de overheid.

Dick Westendorp, voorzitter Raad van Commissarissen Saver NV, adviseur Nationaal register voor toezichthouders en commissarissen en oud-directeur van de Consumentenbond:

Ja, zo'n eigen code moet er zijn. Saver is bezig een code te ontwerpen. Daartoe organiseren wij op initiatief van de RvC binnenkort een conferentie met de aandeelhouders. In de code moet aandacht worden besteed aan de bekende punten als duurzaamheid - met milieu als onderdeel daarvan en extra aandacht voor afvalverwerking - en voorts voor punten als: hoge kwaliteitsnormen, sociaal eigentijds, transparant, communicatie van hoog niveau en grote openbaarheid, aandacht voor een goede onafhankelijke klachtenprocedure, duidelijke verantwoordelijkheden en bevoegdheden in statuten en reglementen, duurzaamheidsjaarverslag, sociaal jaarverslag.

Margreeth de Boer, voorzitter Raad van Commissarissen Afvalsturing Friesland NV (Omrin) en o.a. oud-minister van VROM:

Wij werken volgens de lijnen van de code Tabaksblatt. Het uitgangspunt is: "pas toe of leg uit". De situatie van een overheidsgedomineerd bedrijf is in sommige opzichten anders dan van een beursgenoteerde onderneming, maar de Code Tabaksblatt is desalniettemin voor de RvC grotendeels het bestuurlijk uitgangspunt.

Hans Groenhuis, directeur ROVA NV:

Wij zijn voorstander van zo'n code, waarin zaken worden vastgelegd als onder andere: transparantie over de governance structuur, opstellen en publiceren van reglementen etc.

Wat is de ideale samenstelling van een Raad van Commissarissen: onafhankelijke buitenstaanders of een mix van buitenstaanders en vertegenwoordigers van de gemeente/gemeenten. Mag een wethouder of ambtenaar in de RvC zitten?

Van Egmond:

De RvC van Twente Milieu telt drie leden. Eén daarvan is benoemd op voordracht van de OR. Verder zijn lid een oud-bankdirecteur en een voormalig gemeentebeestuurder (wethouder). Voor de nieuw te benoemen leden van de RvC wordt een profielschets gemaakt waarin op basis van de behoefte wordt beschreven welke kwaliteiten een nieuw lid moet bezitten. Gestreefd wordt naar een zodanig benoeming van leden dat er een mix van kwaliteiten binnen de RvC aanwezig is. Statutair is bepaald dat gemeentebeestuurders en/of ambtenaren van de aandeelhoudende gemeenten geen lid van de RvC kunnen zijn.

De Boer:

De AvA heeft vorig jaar een besluit genomen tot wijziging van de samenstelling van de RvC. Er wordt

gewerkt met een door de AvA goedgekeurde profiel-schets. De RvC zal niet langer bestaan uit rechtstreekse vertegenwoordigers vanuit de colleges van B&W. Tweederde, d.w.z vier leden van de RvC worden benoemd door de AvA op voordracht van de Vereniging van Friese Gemeenten. Zij mogen geen bestuurlijke verantwoordelijkheid hebben voor die gemeente. Daarnaast wordt één lid benoemd die het speciale vertrouwen heeft van de Ondernemingsraad. Een lid wordt gezocht uit de kringen van het bedrijfsleven en één lid is de onafhankelijk President - Commissaris. We zijn halverwege het veranderingsproces.

Wil van Leijsen, directeur van Saver NV:

Ik ben in deze heel helder en duidelijk. De RvC moet zijn samengesteld uit onafhankelijke personen, die primair het ondernemingsbelang dienen. De taak is immers toezicht houden namens de aandeelhouder op de gang van zaken in de onderneming en de directie gevraagd en ongevraagd met raad en daad bijstaan. Overigens dienen de leden van de RvC wel de competentie te bezitten om, conform hetgeen bij oprichting van de onderneming (meestal) is vastgelegd, het belang van de aandeelhoudende overheidspartij goed mee te kunnen wegen. Een overheidsgedomineerde onderneming is dus wat mij betreft meer dan alleen een 'winstmakende' organi-



Wil van Leijsen

satie. Bij een vertegenwoordiger in de RvC die verbonden is met een van de aandeelhouders, zal het directe 'winstoogmerk' altijd mee kunnen spelen in zijn of haar afweging richting bedrijf. Deze mogelijke schijn moet worden vermeden, zodat commissarissen zonder last of ruggespraak kunnen oordelen en adviseren. Het is dan uiteindelijk aan de AvA een oordeel te vellen over het werk van de Raad van Commissarissen.

Bij Saver wordt bij een vacature een profielschets opgesteld en voorgelegd aan zowel RvC als AvA; de RvC moet goed samenwerken en de AvA benoemt immers de commissaris. Ik kan mij voorstellen dat de gewenste competenties en kwaliteiten van een commissaris in de loop van de tijd wijzigen. Het lijkt mij daarom verstandig om dit niet bij voorbaat strak vast te leggen, maar ruimte te creëren om een profiel aan te passen aan veranderende omstandigheden.

Groenhuis:
De RvC van ROVA bestaat uit vijf onafhankelijke commissarissen die worden geselecteerd op basis van een door de AvA vastgestelde profielschets, die zich met name richt op het kennis- en relatienetwerk van de commissarissen. Als gekozen wordt voor onafhankelijke commissarissen, dan is het wel zaak de binding met de aandeelhoudende overheden goed te borgen. Dat kan

door een actieve communicatie tussen aandeelhouders en RvC. Als alternatief zou een RvC die bestaat uit deels onafhankelijke leden (meerderheid) en deels vertegenwoordigers uit de AvA (minderheid) een goede optie zijn.



Margreeth de Boer

Moeten commissarissen kennis hebben van de afvalbranche?

Van Egmond:

Enige kennis van overheidsbedrijven en afvalinzameling wordt op prijs gesteld.

De Boer:

Nee dat hoeft niet. Alle commissarissen moeten wel een deskundigheid hebben die van betekenis is voor de bedrijfsvoering en de controle daarop. Commissarissen moeten elkaar qua deskundigheid aanvullen.

Van Leijsen:

In ons bedrijf hadden alle commissarissen bij hun aantreden evenveel verstand van de afvalbranche als de gemiddelde burger die elke week zijn of haar minicontainer aan de straat zet. Met andere woorden: zij hadden geen specifieke kennis van de branche. Ik heb dat nooit als een bezwaar ervaren. Mede hierdoor konden zij onbevangen hun vragen stellen en adviezen geven. Natuurlijk is hun ervaring en overige specifieke kennis vanuit hun eigen vakgebied zeer waardevol.

Groenhuis:

Nee, geen directe noodzaak.

Heeft uw RvC een maximale zittingsduur?

Alle drie voorzitters van de RvC noemen een zittingsduur van twee maal vier jaar waarbij Van Egmond aantekent dat in de huidige RvC twee leden zitten, die al

tien jaar commissaris zijn. Voor allebei geldt dat ze uiterlijk binnen twee jaar aftreden.

Groenhuis:

Maximale zittingsduur bij de ROVA is drie termijnen van drie jaar. Van belang is om een maximale zittingsduur te bepalen om voldoende vernieuwing in de RvC te borgen. De periodes moeten



Hans Groenhuis

echter niet te kort zijn, omdat een commissaris wel een goede binding met en kennis van de organisatie moet hebben.

Vanuit welk perspectief vervult u uw rol als commissaris?

Van Egmond:

Als commissaris ben je in de eerste plaats gehouden

het bedrijfsbelang te dienen. Daarnaast is het goed om de belangen van de aandeelhouders te kennen en daarmee rekening te houden.

Westendorp:

Voor mij zijn van belang: zorgen voor continuïteit, toezicht op de juiste invulling van het belang van aandeelhouders, toezicht op de belangen van consumentenburgers als afnemers van de diensten. Om dat vast te stellen, doen wij periodiek tevredenheidsonderzoeken. Voorts is het ook belangrijk dat je als RvC de directie voldoende ruimte geeft om te functioneren. Commissaris moeten hun taken dus op voldoende afstand invullen.

De Boer:

Als commissaris moet je werken vanuit het belang van de organisatie en haar doelstelling en dat is tegelijkertijd het belang van de aandeelhouders.

Wat ziet u als commissaris als uw belangrijkste taken richting directie of Raad van Bestuur?

Van Egmond:

De belangrijkste taken zijn het correct uitvoeren van de taken die conform de statuten aan de RvC zijn voorbehouden. Verder kan de directeur, al dan niet op zijn verzoek, met raad worden ondersteund bij zaken die in het bedrijf spelen. Daarbij wordt gebruik gemaakt van de kennis en ervaring van de afzonderlijke leden van de RvC.

De Boer:

Als belangrijkste taken zie ik: kritisch meedenken en klankbord zijn, andere invalshoeken belichten, zowel op financieel, bedrijfsorganisatorisch als maatschappelijk gebied. Voorts is het onze taak om stukken voor de AvA te beoordelen en goed te keuren. Een belangrijke taak is het houden van functionerings- en remuneratiegesprekken met de directie. En de RvC speelt natuurlijk een belangrijke rol bij ontslag en benoeming van de directie. Dit is thans overigens niet aan de orde.



Wim van Egmond

Van Leijsen:

De inbreng van de RvC staat voor mij helder omschreven in de statuten: de directie gevraagd en ongevraagd met raad (en daad) bij staan. De RvC is naast toezichthouder namens de aandeelhouders, ook adviseur en vraagbaak voor de directie bij ondernemingsvraagstukken.

Groenhuis:

Als directie verwachten wij dat de RvC primair haar toezichthoudende taak uitvoert namens de aandeelhouders en dat zij ook actief contacten met de aandeelhouders onderhouden. Daarnaast is de RvC klankbord bij het vormgeven van het beleid en besturen van de onderneming.



Dick Westendorp

Welke rol vervullen de Aandeelhouders: bewaken van het financieel belang of is er ook een breder maatschappelijk belang?

Van Egmond:

Bij Twente Milieu zijn de aandeelhouders (wethouders die de gemeenten vertegenwoordigen) ook betrokken bij de ontwikkelingen en

werkwijze binnen het bedrijf. De aandeelhoudende gemeenten zijn immers niet alleen aandeelhouder maar ook klant van het bedrijf.

Westendorp:

Natuurlijk kijken aandeelhouders naar het financiële belang. Maar ze hebben wel degelijk aandacht, moeten dat ook, voor de continuïteit van het bedrijf en voor de juiste uitvoering van de taken van het bedrijf naar de burgers.

De Boer:

De AvA bewaakt zowel het bedrijfsbelang als het belang van gemeenten en burgers.

Tegenover wie voelt u zich verantwoordelijk en hoe legt u verantwoording af?

Van Egmond:

Als commissaris leg je verantwoording af aan de AVA.

Westendorp:

Jaarlijks komt de RvC bijeen om over voortgang te spreken en eigen functioneren te evalueren.

De Boer:

De RvC legt verantwoording af aan de AvA.

Is in uw werkgeversrol richting directeur ook tijd ingeruimd voor een jaarlijks beoordelingsgesprek met de directeur?

Van Egmond:

Er is jaarlijks een functioneringsgesprek tussen RvC en directeur.

De Boer:

Zoals hiervoor gemeld, houden wij periodiek functionerings en remuneratiegesprekken met de directie.

Van Leijsen:

In ons bedrijf maakt de RvC een voorstel voor de aandeelhouders over de directiebeoordeling. De aandeelhouders nemen dit al of niet met aanvullingen en correcties over. Dit wordt door de RvC gecommuniceerd met de directie. Persoonlijk vind ik het nogal omslachtig en niet eenduidig in verband met de wisselende invulling van de vertegenwoordiging van de aandeelhouders (wethouders). Voor helderheid en continuïteit lijkt mij het beter de beoordeling geheel onder verantwoordelijkheid van de RvC te brengen, die dit vervolgens verantwoordt aan de AvA.