

COLUMN**'Goed werkgeverschap in ieders belang'**

Door: Hildegard Pelzer & Monika Milz, Governance Support

Werkgeversrol

Het goed en actief invullen van de werkgeversrol is om meerdere redenen lastig. Het is mensenwerk en ingewikkeld omdat toezichthouders en bestuurders naast elkaar staan, maar met betrekking tot het werkgeverschap in een hiërarchische relatie tot elkaar staan. Hildegard Pelzer, Governance Support, en Monika Milz, bestuursadviseur en toezichthouder, over beoordelingskaders, beloningsvraagstukken en tijdig nadenken over toekomstig leiderschap.

Benoeming en ontslag van de bestuurder is de meest krachtige interventie van de raad van commissarissen. In de periode dat een nieuwe bestuurder gezocht en gekozen moet worden, is de gehele raad alert. De alertheid blijft in het eerste jaar na het aantreden van de bestuurder meestal groot. De goede keuze moet zich in de praktijk nog bewijzen. Daarna krijgt het volgen en periodiek beoordelen van het functioneren van de bestuurder vaak weinig aandacht. Het lijkt dan vooral een zaak van de remuneratiecommissie te zijn. Hier is nog veel te winnen, zo menen wij op basis van onze ervaringen als commissaris en adviseur van toezichthouders en bestuurders te kunnen zeggen. Zowel in het belang van de onderneming, als in het belang van de bestuurder.

Beoordelingskader

Een goede beoordeling begint met een duidelijk en gemeenschappelijk beeld van de eisen die aan de bestuurder worden gesteld. Het gaat niet alleen om targets, maar ook om competenties, mede afhankelijk van de fase waarin de onderneming zich bevindt. In een periode waarin de reputatie van een onderneming onder druk staat, zal bijvoorbeeld het extern optreden van groot belang zijn. In het ziekenhuis waar geïnvesteerd is in een cultuur van elkaar aanspreken en leren van fouten, zal de bestuurder zeker op dit punt als voorbeeld moeten dienen. Het klinkt als een open deur en toch zijn dergelijke zorgvuldig gekozen en regelmatig geactualiseerde beoordelingskaders geen algemeen goed. Het aan de voorkant expliciteren van de verwachtingen ten aanzien van vooral intermenselijke kwaliteiten, helpt om de bestuurder daarop aan te spreken als ze niet (voldoende) ingezet worden.

Gezamenlijke evaluatie

Het beoordelen van de bestuurder is een zaak van de gehele raad van commissarissen. De beoordeling zou dan ook een vaste plaats moeten hebben in de jaaragenda van de raad: een vergadering met de gehele raad zonder de bestuurder. En toch is dat lang niet altijd de praktijk. Vaak blijft het beperkt tot een telefonische ronde van de voorzitter van de remuneratiecommissie langs alle commissarissen of de uitnodiging om per e-mail te laten weten hoe men tegen de bestuurder aankijkt. Die werkwijze doet geen recht aan de gezamenlijke verantwoordelijkheid van de raad om de kwaliteit van het bestuur te borgen.

Goed gesprek

Een goed evaluatiegesprek kenmerkt zich door tweezijdige communicatie waarbij ook de bestuurder de nodige ruimte krijgt, maar het gezag van de commissaris om een oordeel te vellen overeind blijft. Een goed evaluatiegesprek kenmerkt zich verder door duidelijkheid richting de bestuurder, ook als de boodschap minder prettig is. Voor de bestuurder is het niet effectief als hij het onduidelijke gevoel heeft dat niet alles gezegd is. Het biedt hem ook geen kans om erop te reageren en er iets mee te doen. Je kunt de bestuurder niet veranderen, maar de bestuurder kan zichzelf wél veranderen als hij dat wil.



COLUMN**'Goed werkgeverschap in ieders belang'**

Door: Hildegard Pelzer & Monika Milz, Governance Support

Dossierbeheer

Wie beheert het personeelsdossier? Het komt zeker bij kleinere organisaties nogal eens voor dat men er niet bij stil heeft gestaan. Zeker als de bestuurder er al vele jaren zit, terwijl er bij de toezichthouders meerdere wisselingen zijn geweest. Daar vloeit geen bloed uit zolang de verstandhouding goed is, maar het wordt lastig als er discussies zijn over de arbeidsvoorwaarden of over een vertrek. Spelregel moet dan ook zijn dat de voorzitter of de remuneratiecommissie in elk geval een kopie van het complete dossier heeft en dat bij personele wisselingen overdraagt.

Periodieke reflectie

Is de bestuurder nog de goede man/vrouw voor de organisatie, gelet op waar we de komende jaren voor staan? Zeker waar er weinig externe druk is om het als organisatie nog beter (en niet alleen goed genoeg) te doen, komt deze vraag te weinig of te laat aan bod. En als het suboptimaal, maar niet slecht gaan functioneren van de bestuurder een geleidelijk proces is, wordt dat ook niet zo snel door de zittende toezichthouders gesignaleerd. Nieuw toetredende toezichthouders fungeren dan wel eens als eyeopener. Zo'n 'verrassing' wil je voor zijn, ook in het belang van de bestuurder.

Is er in de organisatie voor de bestuurder de komende jaren voldoende uitdaging om geïnspireerd leiding te geven? Ook die vraag zou zo nu en dan gesteld moeten worden. De toezichthouder moet een goed functionerende bestuurder uitdagen om na te denken over een tijdig vertrek. Het tijdig agenderen van de opvolgingsvraag is geen onnodig tijdverdrijf. Daarbij hoort ook de vraag of binnen de organisatie een opvolger kan worden gevonden of dat men daar zelfs actief naar toe werkt. Een belangrijke taak voor de raad van commissarissen die de continuïteit van het leiderschap niet aan het toeval wil overlaten.

Beloning

Het denken over de beloning van bestuurders wordt bij semipublieke organisaties, financiële instellingen en andere organisaties met grote maatschappelijke exposure gedomineerd door wat wettelijk en/of in de ogen van de samenleving mag. Het denken over beloning als tegenprestatie voor de verantwoordelijkheid die de bestuurder neemt en de prestaties die de bestuurder heeft geleverd, lijkt naar de achtergrond te zijn verdwenen. Toch moet de toezichthouder zich hier actief mee bezig houden en zijn verantwoordelijkheid nemen, binnen de extern gegeven kaders. En zouden toezichthouders zich niet meer richting politiek en publiek moeten roeren als de kaders in hun ogen niet meer goed werkbaar zijn?