



Hildegard Pelzer

Kritische momenten in de werkgeversrol

De relatie tussen bestuur en raad van toezicht blijft lastig. Dat heeft te maken met de rollen die niet strak af te bakenen zijn en met de personen die de functies bekleden. Gevoeligheden kunnen vooral in de werkgeversrol van de raad van toezicht scherp naar voren komen. Hildegard Pelzer, directeur van Governance Support, gaat in op vier werkgeverstaken van de raad van toezicht en geeft tips voor de invulling daarvan (grijze kaders). Zij doet dat op basis van jarenlange ervaring met vele raden van toezicht en bestuurders binnen de gezondheidszorg en daarbuiten.

Context werkgeversrol

Rolonduidelijkheid. Op papier is het duidelijk: de bestuurder bestuurt en de raad van toezicht houdt toezicht en adviseert de bestuurder. Staat de raad van toezicht dan boven of naast de raad van bestuur? Hoe ver mag of moet de toezichthouder gaan bij het verkrijgen van informatie over het functioneren van de organisatie en de bestuurder? Kan en mag hij zich uitsluitend baseren op wat de raad van bestuur aandraagt? Hoe sturend mag of moet de toezichthouder zijn en wanneer is ingrijpen geoorloofd en nodig? Als de raad van toezicht te terughoudend is, kan hem falend toezicht worden verweten. Als hij er te dicht bovenop zit, kan hij juist daarom eerder mede aansprakelijk worden gesteld voor bestuurlijke acties of het nalaten daarvan. Een dilemma, dat alleen nog maar groter lijkt te worden, zeker als de ontwikkelingen in het bedrijfsleven gevolgd worden. In de Laurus-zaak stelde de Ondernemingskamer nog dat de raad van commissarissen conform de geldende opvattingen in beginsel afgaat op de informatie die hem gevraagd of ongevraagd door het bestuur wordt verstrekt. De taken die de raad van commissarissen in de code Tabaksblad worden toebedeeld, brengen met zich mee dat commissarissen actiever moeten zijn en zo nodig in overleg moeten treden met interne en externe functionarissen die hen gegevens en inzichten verschaffen waarmee zij de informatie afkomstig van het bestuur kunnen verifiëren. In de praktijk is het dus balanceren tussen afstand houden en er bovenop zitten.

Sterke personen. Balanceren is het ook omdat zowel in de raad van bestuur als in de raad van toezicht sterke personen (horen te) zitten. Personen met veel kennis en ervaring - ook op bestuurlijk vlak, personen die grote beslissingen durven nemen en daarvoor gaan, personen met de nodige portie eigenwijsheid en zelfvertrouwen. Personen die - in de goede zin van het woord - aan elkaar gewaagd zijn.

Deze context compliceert de werkgeversrol van de raad van toezicht, die in de kern bestaat uit de volgende vier taken:

- Topstructuur bepalen;
- Voor de passende bestuurder zorgen;
- Contractvorm en bezoldiging bepalen;
- Bestuurder periodiek evalueren.

Topstructuur bepalen Duidelijk is dat de raad van toezicht bepaalt hoe groot het bestuur is, hoe - althans in grote lijnen - aandachtsvelden of portefeuilles verdeeld worden en wat de verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn van de voorzitter van de raad van bestuur.

In de praktijk komt de bestuursstructuur doorgaans op tafel als zich bijzondere situaties voordoen zoals fusie, het (naderende) vertrek van een lid van de raad van bestuur of spanningen in de top. Zelden wordt de topstructuur pro-actief periodiek herijkt, gerelateerd aan veranderingen in het echelon onder de raad van bestuur of aan veranderingen in aard en omvang van de bestuurlijke agenda in de komende jaren. Vaak - behalve bij spanningen in de top - neemt de raad van bestuur het initiatief en legt een voorstel voor herinrichting van de topstructuur voor aan de raad van toezicht. De raad van toezicht beoordeelt de voorstellen en neemt op basis daarvan haar besluit.

Kenmerkend voor de hiervoor geschetste praktijk is de wat afwachtende houding van de toezichthouder. Daar is iets voor te zeggen. Waarom de topstructuur herijken

met de kans op onrust, als er geen directe noodzaak is? En als een nieuwe topstructuur nodig is, is het goed de bestuurder(s) zelf een voorstel te laten ontwikkelen. Het moet voor hen werkbaar zijn.

Er zijn ook argumenten die voor een actievere houding van de raad van toezicht pleiten. De raad van toezicht heeft manoeuvreerruimte nodig bij het beoordelen van het voorstel voor de topstructuur. Die is beperkt als bestuurders vooraf onderling scherp hebben onderhandeld over eigen posities en als zij hebben geïnvesteerd in het creëren van draagvlak binnen de organisatie.

De raad van toezicht moet vooruitzien en zich niet laten verrassen. Dat betekent dat de raad zich zelf zo nu en dan de vraag moet stellen of de bestaande topstructuur toekomstbestendig is.

De raad van toezicht moet zich continu op de hoogte houden van inrichting en personele bezetting van het echelon onder de raad van bestuur. Die informatie is nodig om de (voorgestelde) topstructuur te kunnen beoordelen.

Juist bij de topstructuur wordt van de toezichthouder kritisch doorvragen en inzicht verlangd, want hier kunnen belangen van de bestuurder vertroebelen werken.

- De bestuurder heeft ruimte nodig voor het inrichten van een topstructuur waarin hij/zij goed kan functioneren.
- De raad van toezicht heeft manoeuvreerruimte nodig bij het beoordelen van de voorstellen. Hij mag niet voor het blok worden gezet worden.
- De raad van toezicht is terughoudend voor wat betreft het herijken en zelf ontwikkelen van initiatieven voor de topstructuur, maar houdt wel het overzicht en anticipeert op de toekomst. Alleen zo is hij in staat te bewaken dat de bestuurder tijdig zelf actie onderneemt en te beoordelen of de voorstellen van de bestuurder passen.

Voor de passende bestuurder zorgen

Zorgen voor de passende bestuurder is wel de meest cruciale opgave van de raad van toezicht. Benoeming en ontslag zijn de sterkste interventiemiddelen waarover de raad beschikt en moeten dan ook effectief worden toegepast. Benoeming en ontslag zijn ook de momenten waarop de raad van toezicht naar buiten toe een gezicht krijgt, zeker bij plotseling (gedwongen) aftreden van het bestuur. Dan moet de raad van toezicht ervoor zorgen dat het vertrouwen in de organisatie behouden dan wel hersteld wordt.

De afgelopen jaren is een praktijk gegroeid waarin de toezichthouder zich bij het zoeken en selecteren van kandidaten extern laat ondersteunen. Het zoekgebied is vergroot: niet alleen mannen en vrouwen uit de branche, maar ook goede bestuurders 'van buiten'.

Weinig aandacht lijkt er te zijn voor opvolging uit de organisatie zelf. Hoe komt dat? Is er te weinig aandacht voor management development? Worden de potenties in eigen huis onvoldoende herkend? Laat de interne cultuur 'kroonprinsen' of 'kroonprinsessen' niet toe en kunnen capabele mensen alleen buiten de eigen organisatie een carrière sprong maken? Is 'eigen kweek' niet nodig, omdat opvolgers gemakkelijk binnen de branches van de gezondheidszorg kunnen worden gevonden? Of wil men juist 'frisse wind' van buiten?

Wat ook het antwoord is op al die vragen, het gaat erom dat de keuze bewust wordt gemaakt.

- Anticiperen op opvolgingsvragen is een zaak van bestuurders en raad van toezicht tezamen, waarbij de raad van toezicht uiteraard de beslissende stem heeft.
- Bij problemen aan de top, al dan niet gevolgd door ontslag en benoeming van een nieuwe bestuurder, moet de raad van toezicht zich bewijzen richting interne en externe stakeholders. Dat is één van de momenten waarop de raad op de proef wordt gesteld.

Contractvorm en bezoldiging

De bestuurder valt niet onder de CAO. De NVZD heeft jaren geleden het initiatief genomen voor het ontwikkelen van een adviesregeling, die formeel niet verplichtend is, maar de facto wel zo werkt. Bestuurder en toezichthouder zien in die adviesregeling legitimering voor de vast te stellen bezoldiging, ook naar buiten toe.

De toezichthouders zijn branchebreed in een volgende rol terecht gekomen. De NVTZ probeert het tij te keren met het advies van de Commissie Simons en geholpen door de maatschappelijke verontwaardiging over de hoogte van de bezoldiging van bestuurders - overigens niet alleen in de gezondheidszorg. Opvallend in het advies van de Commissie Simons is het - vooralsnog - afzien van variabele beloning met een drietal argumenten. Ten eerste dreigt bij een variabel deel de budgetruimte te worden overschreden. Ten tweede vraagt prestatiebeloning om meetbare prestaties. Ten derde zijn prestaties bijna altijd het werk van velen.

Het zou goed zijn als toezichthouders en bestuurders zich prepareren op een nieuwe werkelijkheid. De financiering van publieke taken vertoont steeds meer kenmerken van de 'markt' en er is ruimte voor het opzetten van diensten die worden betaald met private gelden. De organisatie maakt prestatie-afspraken met zijn afnemers. Binnen de organisatie maakt de bestuurder contractafspraken met managers. Het ligt voor de hand dat die dan ook gemaakt worden tussen bestuur en raad van toezicht. Het scherpt bij beide partijen het denken aan over wat verwacht kan en moet worden. Het kan ook de opstap zijn naar een variabele beloningscomponent, ook voor echelons onder het bestuur en ook voor teams.

- De bestuurder en vooral de raad van toezicht, zullen de komende tijd vaker worden aangesproken op de beloning. Die moet gelegitimeerd worden. Het is de vraag of verwijzing naar een eenzijdig opgestelde adviesregeling voldoet. De raad van toezicht moet haar eigen redenering expliciteren en communiceren.
- Bij eigentijdse arbeids- en contractrelaties horen contractafspraken, gebaseerd op meetbare (meer)jarenplannen en gevolgd met behulp van een goed monitoringsysteem. Dat is overigens niet meer en niet minder dan wat nodig is voor het toezicht houden in het algemeen.

Bestuurder periodiek evalueren

Hiermee kom ik aan bij de laatste kerntaak van de werkgever, te weten de periodieke evaluatie. Dat is een instrument om te toetsen dat er een goede match blijft bestaan tussen hetgeen de organisatie nodig heeft en het bestuur kan bieden.

Formeel vindt de evaluatie jaarlijks plaats, de facto is het een continu proces van informatieverzameling en oordeelsvorming van toezichthouders, met vier basisvragen:

- Hoe functioneert de organisatie nu en wat is de agenda voor de toekomst?
- Hoe dragen de kwaliteiten van de bestuurder bij aan het functioneren van de organisatie?
- Hoe functioneert de raad van bestuur als collectief?
- Hoe is de relatie tussen raad van bestuur en raad van toezicht?

Het begint met heldere afspraken vooraf: het jaarplan van het bestuur en verwachtingen van raad van toezicht en bestuurders over en weer. Zonder een heldere meetlat, blijft een evaluatie vaag en kan deze zelfs in verlevende discussies blijven hangen.

De afspraken bepalen mede welke informatie de raad van toezicht gedurende het jaar nodig heeft om het functioneren van de organisatie en de bijdrage van de bestuurder te volgen. Informatie alleen is niet voldoende. De toezichthouder moet kennis en inzicht hebben om adequaat te kunnen doorvragen, hij/zij moet dat ook durven doen en moet dat mogen doen in een open cultuur.

Uiteraard onthoudt de toezichthouder zich niet gedurende het gehele jaar van feedback, wachtend op het moment van de formele evaluatie. Openheid naar elkaar toe, ook bij kritische opmerkingen, zijn de basis voor het ontwikkelen van een vertrouwensrelatie. Je moet het gevoel hebben dat 'alles wordt gezegd'.

De periodieke evaluatie van de bestuurder zou zich niet moeten beperken tot de vraag of de bestuurder nu en in de nabije toekomst kan bieden wat de organisatie nodig heeft. Zij zou ook moeten gaan over de vraag of de

organisatie voor de bestuurder nu en in de toekomst de nodige voldoening kan bieden. Ook hierin toont zich de goede werkgever, zowel in het belang van de bestuurder als in het belang van de organisatie.

- Het hoort tot de verantwoordelijkheid van de raad van toezicht om te zorgen voor de nodige informatie om de bestuurder te kunnen evalueren. Op dat gebied is nog veel te winnen. Deels ligt hier een opgave voor de toezichthouder; die moet scherper formuleren welke informatie hij nodig heeft. Deels ligt de bal bij de bestuurder; die moet zorgen voor overzichtelijke informatie die de raad van toezicht in staat stelt zich snel een beeld te vormen en de goede vragen te stellen.
- In de relatie tussen de bestuurder en (de voorzitter van) de raad van toezicht moet ook ruimte zijn om te praten over de toekomst van de bestuurder.
- Openheid naar elkaar toe, ook als dat pijnlijk is, betaalt zich op den duur uit door versteviging van de vertrouwensrelatie. Uiteraard alleen als de openheid gepaard gaat met respect en integriteit.

Tot slot De relatie tussen bestuurder en toezichthouder blijft gevoelig. Dat ligt besloten in het uitgangspunt van 'checks and balances' en het feit dat de personen in beide organen aan elkaar gewaagd moeten zijn. Die gevoeligheid komt vooral naar voren in de werkgemersrol van de raad van toezicht. Vooral dan geldt de waarschuwing dat corporate governance niet mag verworden tot geïnstitutionaliseerde tegenstellingen en krachtmeting. Bestuurders en toezichthouders hebben complementaire rollen en staan voor hetzelfde maatschappelijke en ondernemingsdoel.

Auteur:

Drs. K.H. (Hildegard) Pelzer is directeur van Governance Support, gespecialiseerd in advisering op het gebied van corporate governance in het bedrijfsleven en bij semi-publieke ondernemingen, gevestigd te Amsterdam. www.governancesupport.com.