

Een vruchtbaar samenspel bij majeure beslissingen

Uit de praktijk. De RvC van woningcorporatie 'West' voelt zich door de bestuurder voor het blok gezet. De fusiebesprekingen met een andere corporatie blijken in een veel verder stadium te zijn dan gedacht. De OR is al ingelicht en heeft informeel zijn steun gegeven. De bestuurders hebben onderling afspraken gemaakt over het voorzitterschap en de portefeuilleverdeling. De RvC voelt zich onvoldoende vrij om de voor- en nadelen grondig af te wegen en zo tot een gedegen besluit te komen. Ten eerste omdat de bestuurder er tijdsdruk opzet, maar vooral omdat de RvC beseft dat een negatief besluit de positie van de bestuurder ernstig schaadt en veel onrust zal brengen.

Uit de praktijk. De RvC van een ingenieursbureau heeft net zijn goedkeuring aan een overname gegeven, maar heeft er geen goed gevoel over. De RvB heeft de RvC vrij vroeg over zijn voornemens geïnformeerd en heeft het onderwerp vanaf dat moment steeds weer in de

RvC-vergadering aan de orde gesteld om te klankborden over vraagstukken waar het bestuur tegenaan liep. Waarom dan toch het slechte gevoel bij commissarissen? Er is geen duidelijk moment geweest waar de RvC als toezichthouder de voorstellen kritisch heeft beoordeeld. Door de vele klankbordgesprekken heeft men het gevoel zich geleidelijk aan en onbewust gecommitteerd te hebben.

Uit de praktijk. De bestuurder van woningcorporatie 'Home' klaagt dat zijn RvC onvoorspelbaar is.



Hildegard Pelzer,
Directeur van
Governance Support B.V.



De bespreking van plannen die aan de RvC ter goedkeuring worden voorgelegd, is voor hem steeds weer een verrassing en dat maakt hem onzeker. Hij ziet geen lijn in het beoordelingskader van de RvC; de individuele leden schieten verschillende kanten op. Het gevolg is dat hij met huiswerk wordt teruggestuurd. Nu staat een groot herstructureringsproject voor de deur waarbij de corporatie met vele partners samenwerkt. De bestuurder moet op verschillende fronten schakelen: de richting aftasten bij de samenwerkingspartners en bij de RvC. Vooral dat laatste baart hem zorgen. Blijft de RvC consistent in zijn gedrag? Het zijn drie voorbeelden uit onze adviespraktijk bij woningcorporaties en andere ondernemingen. Zij illustreren het subtiele samenspel tussen

bestuurder en toezichthouder in strategisch belangrijke trajecten die uiteindelijk moeten worden bezegeld door het goedkeuringsbesluit van de RvC.

Het samenspel speelt zich af in een proces in drie fasen, met in elke fase te onderscheiden rollen voor de bestuurder en de commissaris.

- 1 Verkennen
- 2 Trechteren
- 3 Goedkeuren

Het onderscheid in die drie fasen is een vereenvoudiging van de werkelijkheid, maar kan als hulpmiddel voor de bestuurder en commissaris dienen. Wij lichten de fasen toe en geven enkele tips.

Fase 1. Verkennen

Idealiter begint het traject met een initiatief van de bestuurder. Die wil bijvoorbeeld de positionering van de onderneming herijken, overweegt een fusie of wil een probleemwijk aanpakken. Allemaal majeure beslissingen die goed doordacht en onderbouwd moeten worden. Het is ook mogelijk dat de RvC de noodzaak signaleert om een dergelijk strategisch onderwerp bij de kop te pakken.

Rol van de bestuurder

- Vraagt inbreng van de commissarissen:
- om de beschikbare kennis, ervaring, perspectieven en netwerken van de commissarissen optimaal te benutten;
 - om de speelruimte voor dit traject af te tasten;
 - om de commissarissen 'mee te nemen' in het traject.

Rol van de Raad van Commissarissen

- Levert inbreng als klankbord en sparringpartner voor de bestuurder:
- met de kennis, ervaring, invalshoeken en netwerken waarover de afzonderlijke commissarissen beschikken;
 - met de objectiverende en kritische blik om 'wat gangbaar is' ter discussie te stellen;
 - op het passende strategische niveau.

Het proces en tips voor bestuurders en commissarissen

Bestuurders uiten wel eens de kritiek dat commissarissen vooral reageren op voorstellen en te weinig pro-actief eigen inbreng leveren.

Andersom merken wij dat bestuurders zich vaak te weinig verplaatsen in de commissaris. Commissarissen zijn niet dagelijks met de onderneming bezig. Zij moeten door de bestuurder met gegevens en achtergrondinformatie gevoed en geprikkeld worden om een goede sparringpartner te kunnen zijn.

Dat moet je als bestuurder ook willen en daar moet je open voor staan. Een kritische sparringpartner kan overtuigingen doen wankelen – dat is niet altijd gemakkelijk te accepteren – en ertoe bijdragen dat betere afwegingen worden gemaakt.

Tenslotte vraagt een gesprek waarin het gaat om het verkennen van ontwikkelingen en mogelijkheden een eigen gesprekstijl, zoals 'benen op tafel' – sfeer en ruimte voor creatieve zijpaden – mits zij op het passende strategische niveau blijven. Hier ligt een opgave voor de voorzitter van de RvC.

Tips voor de bestuurder

- Bereid het gesprek in overleg met de voorzitter van de RvC voor.
- Voorzie de RvC van de nodige informatie om goed mee te kunnen denken.
- Formuleer prikkelende vragen of stellingen met het verzoek aan commissarissen daar al vast over na te denken.
- Sta open voor de inbreng van commissarissen en reageer niet te snel met 'ja maar....' of 'dat zal ik nog eens uitleggen'.

Tips voor de Raad van Commissarissen

- Voor de voorzitter: denk samen met de bestuurder over de wijze waarop het gesprek in de RvC wordt voorbereid en geleid; committeer je niet inhoudelijk.
- Voor iedere commissaris: oriënteer je voorafgaand aan de betreffende vergadering op het onderwerp en bedenk vooraf welke inbreng je kunt leveren.

Een valkuil is dat bij grote complexe besluiten de verkennende bespreking met de RvC wordt overgeslagen en de bestuurder meteen een concreet voorstel voorlegt. Dan is het moeilijk andere invalshoeken in te brengen en open te bespreken. Bij sommige besluiten zoals bijvoorbeeld fusie, bestaat het gevaar dat de keuze gauw als vanzelfsprekend wordt gezien en dat argumenten als 'noodzaak van schaalvergroting' en 'concurrentiekracht' niet op hun onderbouwing worden getoetst.

Fase 2. Trechteren

Nadat de bestuurder binnen en buiten de corporatie zijn onderzoek heeft uitgevoerd, begint hij zich een beeld te vormen van de mogelijke contouren van het te nemen besluit (strategie, fusie, herstructurering et cetera). Het is goed om dan weer in gesprek te treden met de RvC.

Rol van de bestuurder

Vraagt reactie van de commissarissen op de mogelijke contouren die zich aftekenen:

- om zijn ideeën te toetsen aan de kennis, ervaring en objectiverende blik van de commissarissen (is iets over het hoofd gezien, is aanscherping nodig et cetera);
- om af te tasten of de mogelijke contouren het draagvlak van de commissarissen hebben;
- om de commissarissen 'mee te nemen in het traject'.

Rol van de Raad van Commissarissen

Reageert op de mogelijke contouren die de bestuurder voorlegt:

- om waar nodig de bestuurder te voorzien van aanvullende kennis, ideeën en aandachtspunten;
- om aan de bestuurder kenbaar te maken welke aanvullende informatie – eventueel ook van derden – hij nodig heeft om in een latere fase een goedkeuringsbesluit te nemen en waarop hij het plan zal beoordelen (ijkpunten);
- om de bestuurder tijdig te waarschuwen als de denkrichting van de bestuurder op problemen bij de RvC kan stoten.

Het proces en tips voor bestuurders en commissarissen

In die fase wordt geen formeel besluit genomen. Toch is het een kritische fase.

De bestuurder probeert bij de commissarissen draagvlak voor zijn ideeën te krijgen, zonder dat sprake is van formele besluitvorming. Hij heeft dat nodig omdat hij bij de voorbereiding van de besluitvorming vaak zijn nek moet uitsteken richting medewerkers en mogelijk ook naar buiten.

Van de commissarissen mag worden verwacht dat zij duidelijk zijn over de speelruimte die er is. Zij moeten tegelijk de nodige ruimte houden voor een goed overwogen goedkeuringsbesluit.

Het is voor bestuurder en RvC balanceren tussen twee gedragsstrategieën, zoals wij in onderstaande tips schetsen.

Tips voor de bestuurder

- In die fase begint de argumentatie om commissarissen te overtuigen van mogelijke keuzen, uiteraard niet zonder de nodige onderbouwing.
- Tegelijk is openheid nodig voor wezenlijke vragen, twijfels en mogelijke bezwaren van commissarissen. Die moeten meegewogen worden bij het besluit over het voorstel dat in de volgende goedkeuringsfase aan de RvC wordt voorgelegd.

Tips voor de Raad van Commissarissen

- Die fase is minder vrijblijvend; geef de bestuurder de nodige signalen, zodat hij later niet voor verrassingen komt te staan. Bijvoorbeeld de vraag om nadere onderbouwing of uitwerking, of het signaal dat er principieel andere ideeën leven over bijvoorbeeld de positionering van de corporatie.
- Bewaak de nodige ruimte om – als het beeld compleet is – het goedkeuringsbesluit weloverwogen te kunnen nemen.

Fase 3. Goedkeuren

Dit is de formele fase waarin de bestuurder zijn besluit aan de RvC ter goedkeuring voorlegt en waarin de RvC beslist over al dan niet goedkeuren.

Rol van de bestuurder

Legt het voorstel ter goedkeuring voor.

Rol van de Raad van Commissarissen

Besluit over al dan niet goedkeuren van het voorstel van de bestuurder.

Het proces en tips voor de bestuurders en commissarissen

Enkele algemeen geldende criteria waaraan een voorstel getoetst kan worden:

- *consistent* met statutaire doelstelling, missie en andere plannen van de corporatie;
- *compleet*, dat wil zeggen alle facetten van het onderwerp waarover moet worden besloten, worden behandeld;
- goed *onderbouwd*; daarbij ook oog voor mogelijke implicaties;
- *alternatieven* zijn bekeken en adequaat afgewogen.

Elk soort besluit kent eigen specifieke criteria. In de recente publicatie van de VTW over het beoordelen van fusies, zijn criteria opgenomen die specifiek zijn voor fusies. Voor de RvC geldt: schroom niet kritisch te zijn en aanvullende onderbouwing te vragen. De RvC moet de capaciteit hebben om besluiten met een deskundige en objectiverende blik en met oog voor de verschillende belangen te beoordelen. Dan kunnen de bestuurder en de corporatie met zijn maatschappelijke opgaven er alleen maar beter van worden.