

A close-up portrait of a woman with short, wavy brown hair, wearing black-rimmed glasses and a dark blue pinstriped jacket. She is smiling slightly and looking towards the camera. The background is a plain, light color.

**"DE RELATIES
ZIJN BIJ
VERBONDEN
PARTIJEN PER
DEFINITIE
COMPLEX"**

IN DE AFVALBRANCHE KOMT EEN BREED SCALA AAN ORGANISATIEVORMEN VOOR. IEDERE GEMEENTE MAAKT ZIJN EIGEN KEUZE MET ALS UITERSTEN 'GEHEEL IN EIGEN BEHEER' AAN DE ENE KANT EN 'DIENSTEN INKOPEN OP DE VRIJE MARKT' AAN DE ANDERE KANT. DAARTUSSEN ZITTEN DE GEMEENSCHAPPELIJKE REGELING (GR) EN DE OVERHEIDS-NV, DIE HUN EIGEN CHARMES HEBBEN, MAAR OOK EEN VEELEISENDE GOVERNANCE INRICHTING. HOE ZIT DAT PRECIES? HILDEGARD PELZER, MANAGING PARTNER VAN ORGANISATIEADVIESBUREAU GOVERNANCE SUPPORT, LEGT HET UIT.

Pelzer trapt af met de wezenlijke verschillen tussen de twee organisatievormen. "In een GR wordt de top van het bedrijf gevormd door de directie en een bestuur, dat geheel of grotendeels bestaat uit wethouders van de afzonderlijke klantgemeenten. In relatie tot het bedrijf opereert dat bestuur als gemeenschappelijk orgaan. Iedere wethouder legt echter individueel verantwoording af aan de eigen gemeenteraad. Bij een overheids-NV bestaat de top van het bedrijf uit de directie - die juridisch ook de bestuurder is -, de Raad van Commissarissen (RvC) en de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA). De RvC wordt benoemd door de AVA en controleert en adviseert de directie. Daarbij hoort de RvC - zo zegt de wet - zich te richten naar het belang van de organisatie. Maar de RvC moet ook rekening houden met andere belanghebbenden, dus ook met de gemeenten als aandeelhouder en opdrachtgever. De gemeente kan zich als aandeelhouder richten op het eigen belang, maar moet dat wel in redelijkheid doen."

EIGEN CHARMES

Beide modellen hebben voor- en nadelen, mede afhankelijk van het perspectief van waaruit je ernaar kijkt. "In een GR zit de gemeente dichter op het bedrijf en heeft als bestuurder in principe meer invloed op keuzen van het bedrijf. Daartegenover staat het gevaar dat conflicterende belangen tussen gemeente en bedrijf of tussen gemeenten onderling, het bedrijf hinderen om optimaal te opereren. Ook gebrek aan kennis van de business waarin het bedrijf opereert of van bedrijfsprocessen kan nadelig uitwerken. Dat kan verholpen worden door krachtige externe deskundigen te benoemen in het dagelijks bestuur van de GR", zegt Pelzer. "Bij een overheids-NV staat de

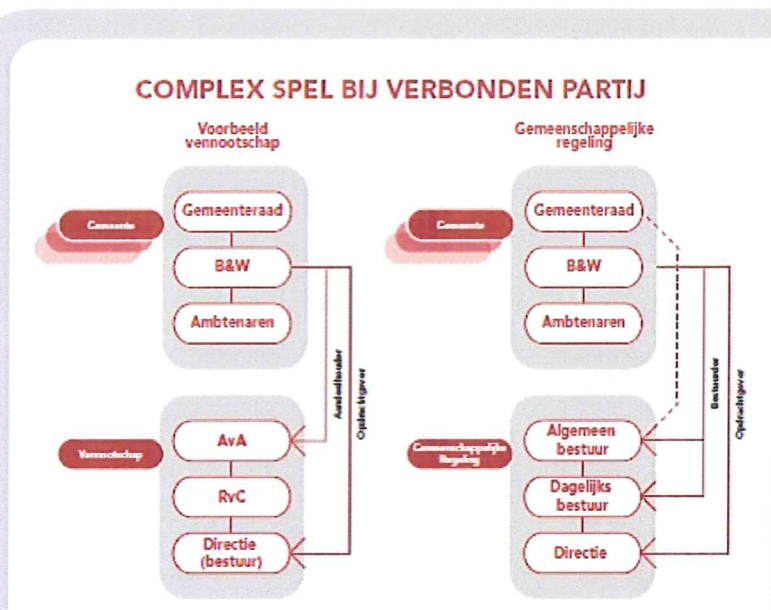
gemeente meer op afstand en zijn de rollen zuiverder gescheiden. De gemeente kan als aandeelhouder invloed op het bedrijf uitoefenen. Hoe ver dat gaat, hangt mede af van de bevoegdheden die statutair aan de AVA worden toegekend. Dat is zeker niet onbeperkt, want de bestuurlijke verantwoordelijkheid en bevoegdheid ligt bij de directie. Hier komt het belang van goede commissarissen om de hoek kijken. Die moeten de nodige competenties hebben om kritisch toe te zien en zo nodig corrigerend op te treden."

GOVERNANCE DISCUSSIES

Zo nu en dan rijzen bij GR's en overheids-NV's vragen over de gekozen governancestructuur, ook bij afvalbedrijven. Zouden de bevoegdheden anders verdeeld moeten worden? Hoe kan de gemeente als opdrachtgever het bedrijf als dienstverlener scherp houden? Gaan we het aantal deelnemende gemeenten uitbreiden? Pelzer stelt: "Het is goed om periodiek zo'n discussie te voeren. Onder invloed van veranderende in- en externe omstandigheden en veranderende visies kunnen aanpassingen in de organisatiestructuur en soms ook een geheel ander organisatie-model noodzakelijk zijn. De uitdaging is zo'n proces van heroverweging goed te registreren - zeker als er veel spelers betrokken zijn - en zorgvuldig, maar ook voortvarend tot duidelijke keuzes te komen. Vervallen in eindeloze discussies en gebakkelei kan leiden tot stilstand bij de afvalorganisatie en kan de relaties schaden."

COMPLEXE RELATIE

De relaties bij verbonden partijen zijn zeer complex. "Allereerst heb je vaak te maken met meerdere aangesloten gemeenten, van uiteenlopende omvang en met hun eigen wensen. Binnen die gemeenten zijn er bovendien nog verschillende partijen die met de afvalorganisatie te maken hebben en die verschillende belangen en motieven kunnen hebben als het gaat om de afvalorganisatie. Denk aan wethouders met verschillende portefeuilles, de gemeenteraad en ambtenaren. Daar komt bij dat minimaal elke vier jaar de samenstelling van het college en de gemeenteraad wijzigt. Nieuwe mensen moeten zich inwerken en kunnen andere verwachtingen hebben van het afvalbedrijf", zegt Pelzer. Zij ziet ook de dubbelrol van de gemeenten bij het afvalbedrijf als complicerende factor: "Namelijk die van opdrachtgever én aandeelhouder bij een NV en die van opdrachtgever én bestuurder bij een GR. De diffuusheid van de beoordelingscriteria speelt ook mee. Wanneer doet het afvalbedrijf het goed? Als het bedrijf regelmatig dividend uitkeert? Als de tarieven marktconform zijn? Als de afvalorganisatie flexibel inspelt op wensen van de afzonderlijke gemeenten? Als het bedrijf een ruimhartig beleid voert voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt? Hier moeten bedrijf en gemeenten steeds weer opnieuw duidelijkheid en overeenstemming over krijgen." Als laatste noemt Pelzer de wederzijdse afhankelijkheid tussen de gemeente en het afvalbedrijf én tussen gemeenten onderling. "Die kan positief worden benut vanuit het besef dat krachtenbundeling meerwaarde oplevert voor iedereen. Maar het kan ook als knellend worden ervaren. Overigens geldt dit alles niet alleen in de afvalbranche, maar ook voor verbonden partijen in andere sectoren." »



Bron: Governance Support

OPTIMALISEER BESTAANDE MODEL

Pelzer benadrukt het belang van een gedegen analyse vooraf als het gaat om het bepalen van de passende organisatievorm. "Er wordt nog eens te snel en te weinig gefundeerd geroepen dat overstappen naar een geheel andere organisatievorm noodzakelijk is. Welke organisatievorm je ook kiest, meestal heeft elke vorm naast voordelen ook nadelen die gemanaged moeten worden. Mijn advies is daarom: maak een goede analyse van wat de verschillende partijen voor ogen hebben en benut de ruimte om het bestaande model te optimaliseren. Pas als dat niet voldoende soelaas biedt, is een rigoureuze verandering aan de orde. Het succes van welke organisatievorm dan ook wordt immers maar deels bepaald door de structuur. Veel hangt af van de wijze waarop invulling wordt gegeven aan die structuur."

VOORTVARENDE START

Eerder gaf Pelzer al aan dat wisselingen van de wacht bij gemeenten veel invloed hebben op de samenwerking in een GR of overheids-NV. Hoe maak je als nieuwe aandeelhouder of bestuurder een goede start? "Verdiep je heel goed in de formele organisatiestructuur van het bedrijf. Daarmee doel ik niet alleen op de hoofdlijnen, maar ook op de bevoegdheidsverdeling zoals bepaald in de statuten, de inrichting van commissies en de opzet van de dienstverleningscontracten. Parallel daaraan is het belangrijk goed in beeld te hebben wat je als gemeente van de verbonden partij verwacht. Op grond daarvan kun je bepalen hoe je in de praktijk invulling geeft aan je rol als aandeelhouder of bestuurder en opdrachtgever. Zorg daarbij voor voldoende interne afstemming, zowel met collega-bestuurders als met ambtenaren", zegt Pelzer. Daarnaast drukt ze iedereen op het hart te investeren in de relatie met collega-aandeelhouders of collega-bestuurders. "Wat wil een ieder van ons? Wat drijft een ieder van ons? Waar zitten we mee? Samen moet je namelijk de komende jaren tot besluiten komen. En maak - als het een vennootschap betreft - kennis met de voorzitter van de RvC en bespreek hoe deze de rollen van de RvC en de aandeelhouder ziet en wat je als aandeelhouder verwacht." Tot slot stelt Pelzer dat ook het bedrijf een belangrijke rol speelt bij het goed inwerken van nieuwe aandeelhouders of bestuurders. "Dat begint met goede introductiepakketten en een toelichting op de belangrijkste actuele vraagstukken binnen het bedrijf. Wellicht is het een idee om een gezamenlijke sessie te beleggen in de middag met aansluitend een diner voor het informele gesprek. Dergelijke investeringen vooraf betalen zich later uit, daar ben ik van overtuigd." ■

HILDEGARD PELZER HEEFT MEER DAN 25 JAAR ERVARING ALS ORGANISATIEADVISEUR, WAARVAN DE LAATSTE TIEN JAAR ALS MANAGING PARTNER BIJ ADVIESBUREAU GOVERNANCE SUPPORT.

ZE ADVISEERT BEDRIJVEN IN DE PRIVATE, SEMI-PUBLIEKE EN PUBLIEKE SECTOR OVER VRAAGSTUKKEN OP HET GEBIED VAN CORPORATE GOVERNANCE EN ONDERSTEUNT DIRECTIES, BESTUURDERS, COMMISSARISSEN EN TOEZICHTHOUDERS BIJ HET INVULLEN VAN HUN ROLLEN.

CORPORATE GOVERNANCE BIJ CYCLUS

IN 2012 WERD BIJ CYCLUS DE 'COMMISSIE GOVERNANCE' IN HET LEVEN GEROEPEN, BESTAANDE UIT EEN VERTEGENWOORDIGING VAN AANDEELHOUDERS EN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN. OP BASIS VAN DE AANBEVELINGEN VAN DEZE COMMISSIE HEBBEN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN EN HET BESTUUR VAN CYCLUS EEN ONAFHANKELIJK ONDERZOEK LATEN UITVOEREN DOOR IPR NORMAG. HIERUIT VOLGDE EEN SPECTRUM VAN MOGELIJKE BUSINESSMODELLEN VOOR CYCLUS, MET AAN DE ENE KANT EEN AANNEMERMODEL WAARBIJ DE OPDRACHT WORDT VERSTREKT AAN EEN MARKTPARTIJ EN AAN DE ANDERE KANT EEN MODEL VAN OPDRACHTGESTUURD SAMENWERKEN. DE ONDERZOEKSRÉSULTATEN WERDEN GEPRESENTEERD AAN DE AANDEELHOUDERS ÉN TIJDENS EEN MINI-SYMPOSIUM BESPROKEN MET EEN BREDERE GROEP STAKEHOLDERS, BESTAANDE UIT BESTUURDERS EN (BELEIDS)MEDEWERKERS VAN KLANTGEMEENTEN. DE UITKOMSTEN VAN DIT SYMPOSIUM ZIJN MEEGENOMEN IN HET BESLUITVORMINGSTRAJECT OVER DE GEWENSTE GOVERNANCE VAN CYCLUS. IN JANUARI 2014 HEEFT DE ALGEMENE VERGADERING VAN AANDEELHOUDERS EEN INTENTIEBESLUIT GENOMEN, WAARBIJ GEKOZEN IS VOOR EEN MODEL VAN OPDRACHTGESTUURD SAMENWERKEN. AAN DIT MODEL WORDT IN 2014 NADER INVULLING GEGEVEN. DE DEFINITIEVE BESLUITVORMING STAAT GEPLAND VOOR 2015.

KIJK VOOR MEER INFORMATIE OVER DE HUIDIGE ORGANISATIESTRUCTUUR VAN CYCLUS OP WWW.CYCLUSNV.NL/AANDEELHOUDERS



Het Europees Parlement heeft 2014 uitgeroepen tot het jaar tegen voedselverspilling. Verschillende organisaties in Nederland pakken deze handschoen op, zo ook de deelnemers aan de regionale campagne "I love afval scheiden". Ga zelf ook aan de slag. Doe inspiratie op met het kookboek van de Britse chef-kok Jamie Oliver. (www.kosmosuitgevers.nl)

BOMENBOEK

Lees over en kijk naar ruim 800 verschillende bomen in 'Van den Berk over Bomen'. In deze bomenencyclopedie worden per boomsoort alle belangrijke gegevens en boeiende wetenswaardigheden behandeld, zoals hoogte, kroonvorm, bladinsnijdingen, bloemvormen, takstanden, toepassing, grondsoort en herkomst. Via zoeksystemen kies je gemakkelijk de juiste boom uit. Een musthave voor iedereen die beroepshalve of hobbymatig met bomen werkt. (www.vdberk.nl)

