

IN GESPREK MET: **BERNARD ARNOLD**

BESTUURDER IN BEDRIJFSLEVEN EN PUBLIEKE DOMEIN, TOEZICHTHOUDER EN COMMISSARIS
OVER: **DILEMMA'S BIJ DE WERKGEVERSROL**

WERKGEVERSROL KAN NIET ZONDER RESPECT, DIPLOMATIE ÉN OPEN VIZIER

Puck Dinjens

Waar begint en eindigt de werkgeversrol volgens jou?

'Je zou kunnen zeggen: die begint natuurlijk bij de werving en selectie en eindigt bij het ontslag van de bestuurder. Gedurende die hele tijdspanne moet je periodiek kijken of de bestuurder nog past bij de bestuurlijke agenda (als afgeleide van de strategische agenda).

Dat betekent dat je dit in je (jaar)cyclus moet opnemen als RvT. Vervolgens omvat deze rol het jaarlijkse evalueren van het functioneren van de RvB, het verzamelen van informatie uit meerdere bronnen en perspectieven, het toetsen aan de bestuurlijke en strategische agenda en je oor goed te luisteren leggen, waar mogelijk ook extern. Daarna kan gestructureerd en planmatig gewerkt worden aan de "ontwikkelingspunten".

Daarnaast zorgt een goed werkgever altijd voor zijn werknemers, dus ook of zeker voor de bestuurder. Je probeert iemand effectiever te laten worden dan hij of zij al is en daar moet je – vooral als voorzitter van de raad – in willen investeren. In welke vorm dat gebeurt? Door de permanente educatie en de coaching van de bestuurder te stimuleren en door zelf gesprekken met hem te voeren. Dat noem ik dan advisering en bewust

geen coaching. Advisering doe je in het belang van de organisatie, coaching in het belang van de persoon. Er is overigens wel enige overlap tussen deze twee. Het laatste past niet bij je rol als toezichthouder, dus daar houd ik mij verre van.'

Wat leerde je van je eigen toezichthouders?

'Als relatief jonge bestuurder heb ik veel geleerd van enkele voorzitters RvT. Bijvoorbeeld hoe ik het beste met de raad om kon gaan. Mijn voorzitter corrigeerde mij dan op kleine dingen, waardoor ik beter zicht kreeg op de rol die men van mij verwachtte. In essentie: hoe speel je het spel. Als voorzitter kun je de bestuurder zo een beetje bij de hand nemen; je hebt immers allebei een verantwoordelijkheid ten aanzien van een soepel verlopend samenspel tussen bestuur en toezicht. Met name als een bestuurder voor het eerst eindverantwoordelijkheid heeft, is het inzichtelijk maken van de werkwijze van het nieuwe speelveld heel behulpzaam.'

Is er een hechte band tussen de voorzitters?

'Wanneer de voorzitter van de raad betrokken is geweest bij de selectie van de bestuurder, is de aandrang om de benoeming te laten slagen groter. Dat





kan leiden tot een hechte band, met als gevaar dat de distantie tussen beiden te klein wordt. Daar moet je je constant van bewust zijn, dat gaat niet vanzelf. Bij de jaarlijkse evaluatie stel ik dan ook altijd de vraag aan de raad of zij vinden dat de door mij als voorzitter gehanteerde afstand tot de bestuurder de juiste is.'

Mag 'vertrouwelijkheid' bestaan?

'Als voorzitter van een RvT of RvC word je natuurlijk wel eens iets in vertrouwen verteld. Tegelijkertijd

wordt als voorzitter van je verwacht dat je verkregen informatie met de andere leden van de raad deelt. Ik ben van mening dat iets tussen de bestuurder en mij kan blijven, als het (alleen) een probleem van de bestuurder betreft, zoals privé-ontwikkelingen. Zodra het van invloed is of kan zijn op het functioneren adviseer ik de bestuurder om de raad tijdig daarvan op de hoogte te stellen. Maar er zijn ook onderwerpen die je écht niet onder de pet kunt houden, noch als voorzitter, noch als Remuneratiecommissie. Denk bijvoorbeeld aan een aangekondigd vertrek: dat gaat de hele raad aan. Ook als het nog niet om een vastomlijnd plan gaat, stimuleer ik dat de bestuurder dat in vertrouwen met de raad deelt.'

Wat als het niet goed loopt?

'Eventuele ongerustheid van de raad over het functioneren van de bestuurder kun je het beste met de bestuurder zélf delen. Dat kan enorm helpen. Je wilt weten wat er echt aan de hand is. De manier waarop de bestuurder reageert, vertelt je al een heleboel. Bovendien kun je op zoek gaan naar andere informatiebronnen. Naar wie luister je, wat hoor je dan en hoe kun je dat duiden? Je kunt je beelden naast de informatie leggen die je uit de commissies opvangt. Er zijn potentieel veel contactmomenten met het tweede echelon die je ook moet opzoeken. Daarnaast is de medezeggenschap natuurlijk een belangrijke bron. Juist door deze contacten goed te onderhouden, ben je als het ware veel "dichterbij" en kun je sneller tot een betere oordeelsvorming komen. Dat is in het belang van de organisatie. Een natuurlijke neiging die veel toezichthouders volgens mij hebben, is om de bestuurder nog een kans te bieden, ook als het slagingspercentage laag lijkt te zijn. Als het dan niet lukt, voelt dat als verloren tijd. Soms moet je op twee paarden wedden: enerzijds alles eraan doen om de bestuurder zo succesvol mogelijk te laten functioneren en tegelijkertijd nadenken op welke manier er ingegrepen kan of moet worden als dat onverhoopt toch niet lukt. Belangrijk is dat je dat wel met open vizier doet en de bestuurder signalen geeft over hoe zijn functioneren wordt ervaren door de raad. Ook hier weer: indien mogelijk met behoud van de relatie.'

De praktijk

Wat is het grootste dilemma in de werkgeversrol?

‘Dat is het besluit (de uitvoering is relatief gemakkelijk) om onvrijwillig afscheid te nemen van een bestuurder. Veel toezichthouders maken maar één of twee keer zo’n proces mee en daardoor onderschat men hoe complex en uitgebreid dat is. Het onvrijwillig afscheid nemen creëert veel onzekerheid bij de bestuurder zelf, maar ook bij de sleutelfunctionarissen in de organisatie en bij externe (samenwerkings-) partners. En niet te vergeten, ook in de raad zelf. Zo’n vraagstuk vraagt laveren bij het maken van de afweging (Hebben we het goed gezien? Zitten we op één lijn?), de wijze waarop afscheid genomen wordt en de timing daarvan. Het is nodig dat je je eigen mening kunt parkeren en juist in dit soort situaties als gezamenlijke RvT een mening vormt. Het is een heel precair proces met een groot afbreukrisico voor alle betrokkenen. Zelf vind ik het belangrijk dat er respectvol afscheid genomen kan worden waarbij reputatieschade vermeden wordt, en daar probeer ik draagvlak voor te creëren. Dat vraagt veel tact en diplomatie, maar ook een combinatie van zowel geduld als tempo. Te lang aarzelen is in niemands belang en zeker niet in het belang van de organisatie.’

Verder adviseer ik om externe ondersteuning te overwegen, en dan niet alleen juridische. Laat al je overtuigingen en processtappen toetsen door iemand met een onafhankelijke en deskundige blik en ontwikkel samen diverse scenario’s om te kunnen anticiperen op onvoorzienne ontwikkelingen.’

En daarna?

‘Bij iedere bestuurderswisseling ontstaat er altijd een *tricky* periode. Niet alleen bij een éénhoofdige Raad van Bestuur, maar ook bij een meerhoofdige. Bij een eenhoofdige RvB ontstaat er tijdelijk een vacuüm, dat ook merkbaar is voor de raad. Door wie word je bijvoorbeeld nog goed geïnformeerd over het reilen en zeilen in de organisatie? Bij een meerhoofdige RvB vraagt het samenspel altijd veel aandacht. Is dat debet aan het niet slagen van een van de bestuurders? Zit de

voorzitter er al lang en lukt het de nieuwe collega om ruimte te verkrijgen (of te bevechten)? De organisatie is vaak ingesteld op de bestuursstijl van de voorzitter RvB, waardoor het lastig is om als nieuw lid je eigen stijl te ontwikkelen. Dat vraagt alertheid van de raad om het samenspel vroegtijdig bespreekbaar te maken. Het liefst voordat een nieuw patroon heeft kunnen inslijten.’

Blijven we het de Remuneratiecommissie noemen?

‘Nou, wat mij betreft niet! Ik pleit voor de term ‘Governance Commissie’. Deze commissie richt zich niet alleen op de sleutelspelers van de organisatie, maar ook op de organisatie van de besturing (topstructuur). Daarnaast heeft deze commissie een rol in het op orde krijgen van de raad zelf. Denk bijvoorbeeld aan het realiseren van benoemingen van toezichthouders en het agenderen van eventuele herbenoemingen, tegen de achtergrond van de strategische agenda en de geleverde kwaliteit. Maar ook het ervoor zorgen dat er werk wordt gemaakt van de permanente educatie. Dat is wel primair een verantwoordelijkheid van ieder individueel lid, maar de ervaring leert dat je mensen daar toch soms op moet aanspreken.’

Is een HR functionaris in de raad zinvol?

‘De werkgeversrol vraagt het nodige van een voorzitter en een Remuneratie- (of Governance-) Commissie. Of het behulpzaam is om mensen met een HR achtergrond in de raad te hebben? Daar denk ik genuanceerd over. Het gaat niet alleen over de concepten en inzichten van het HR vakgebied, maar juist om de combinatie met een ervaren lijn- of bestuurlijke verantwoordelijkheid. Die combinatie is zeker van toegevoegde waarde in een raad om die belangrijke en soms zo precaire werkgeversrol goed te kunnen vervullen.’