

# Beoordeel de bestuurder

Het begon allemaal met een flinke ruzie.

Ruzie tussen de nieuwe directeur/  
bestuurder en de ondernemingsraad.



TEKST FRANK SCHREINER

Deze nieuwe directeur was een solist: iemand die de ondernemingsraad steeds vergat en die ook zijn MT vergat. Iemand die spaarzaam was met het verstrekken van informatie. En die, toen de ondernemingsraad weer eens vroeg om een adviesaanvraag, een brief schreef aan de ondernemingsraad dat hij eigenlijk niet goed begreep waar hij een ondernemingsraad voor nodig had. Hij regelde zaken liever 'bilateraal' met de direct betrokken werknemers. En dat schoot de ondernemingsraad in het verkeerde keelgat.

Het gemeentelijke bedrijf had al een flinke geschiedenis achter de rug. De gemeente die zich terugtrok als aandeelhouder, de omvorming tot een stichting waarmee de gemeente alleen een subsidierelatie onderhield, een Raad van Toezicht en de aanstelling van een nieuwe directeur (de solist). De ondernemingsraad was er gelukkig één die het klappen van de zweep kende. Die had al eens een directeur gehad die er een potje van maakte. Die geen solist was maar wel het belang van een eigen bedrijfje verwarde met dat van de gemeentelijke organisatie waar hij leiding aan gaf.

## Luisterend oor

De ondernemingsraad kende dus de weg en de Raad van Toezicht kende de geschiedenis. Die wist dat het negeren van signalen uit de onderneming een risico inhoudt. En dat het negeren van signalen van de ondernemingsraad een vorm van verwijtbaar slecht bestuur kon zijn. Kortom, de Raad van Toezicht reageerde adequaat, ging het gesprek met de ondernemingsraad aan en legde het oor te luisteren in de organisatie. Ook met de directeur werden afspraken gemaakt over zijn functioneren.

Met de ondernemingsraad werd overeengekomen dat deze, voorafgaand aan de functioneringsgesprekken, geconsulteerd zou worden. Dat was niet alleen om de ondernemingsraad tevreden te stellen. Door de gesprekken was de Raad van Toezicht tot de ontdekking gekomen dat hij uit het eenzijdige verhaal van de directeur geen juist beeld van zijn werkelijke functioneren had. In de organisatie werd dat functioneren heel anders ervaren. Toezicht-houders zouden vaker het functioneringsgesprek met de directeur moeten voorbereiden. Door de ondernemings-

raad en bijvoorbeeld een cliëntenraad of huurdersraad, het MT en de controller te consulteren.

## Neem het heft in handen

De ondernemingsraad kan heel goed het heft in eigen hand nemen. Nog een voorbeeld. De personeelsvertegenwoordiging (PVT) van de ondersteuningsorganisatie had kritiek op het functioneren van de directeur. De PVT wist dat deze binnenkort zijn beoordelingsgesprek zou hebben en nam het initiatief door een evaluatie van hun samenwerking met de directeur aan de Toezicht-houder te sturen. Uiteraard werd de directeur hier vooraf van op de hoogte gesteld.

In het stuk zelf begon de PVT met de mededeling dat de kritiekpunten al eerder onderwerp van gesprek waren geweest in het overleg met de directeur. Een kopie van het verslag werd ook aan de directeur gestuurd. Dat waren twee verstandige zetten van de PVT. Door de kritiek in eerste instantie met de bestuurder zelf te bespreken lever je een bijdrage aan het verbeteren van de relatie en aan de kwaliteit van het overleg. Niet voor niets stellen veel governancecodes dat directeur en toezicht-houder jaarlijks hun relatie moeten evalueren. Dat zouden ondernemingsraad en directeur eigenlijk ook moeten doen. Door bovendien de evaluatie openlijk naar de toezichthouder te sturen betracht de ondernemingsraad precies die openheid die hij ook van een ander verlangt. Het gaat er uiteindelijk om het functioneren van het bestuur van de organisatie positief te beïnvloeden, niet om achter de rug van de directeur om je gram te halen.

Met dat voor ogen was het stuk ook zorgvuldig opgebouwd. De PVT beoordeelde de directeur op een aantal aspecten: visie, leiding geven, personeelsbeleid, communiceren en financieel beleid. Ieder stukje begon met het noemen van positieve punten, gevolgd door zaken waar de PVT minder tevreden over was. Mild en zakelijk, maar zonder er doekjes omheen te winden. Op die manier kan een toezichthouder tot een afgewogen oordeel komen over het functioneren van een bestuurder. •

*Deze directeur was iemand die de OR en het MT steeds vergat*

## STEUNPUNT GOVERNANCE

FNV Formaat heeft een steunpunt governance ingericht waar u met al uw vragen over goed (en slecht) bestuur terecht kunt. U vindt hier ook informatie over governancecodes en u kunt in contact komen met een adviseur die u kan helpen de governance van uw bedrijf of organisatie te beoordelen en met u ideeën te ontwikkelen hoe het beter kan.

### Meer weten?

- [www.fnvformaat-or-advies.nl](http://www.fnvformaat-or-advies.nl)  
- 0348-497106  
- [steunpuntgovernance@fnvformaat.nl](mailto:steunpuntgovernance@fnvformaat.nl)