

De brede blik op werkgeverschap van de interne toezichthouder

De brede blik op werkgeverschap van de Raad van Commissarissen/Toezicht

Professionaliseren van de verantwoordelijkheid voor werkgeversvraagstukken

Met de flyer willen we de blik op werkgeverschap van bestuur en toezicht verruimen. De afbakening van de toezicht- en werkgeversrol zal per organisatie verschillen, maar het doel is altijd om als toezichthouder proactief bij te dragen aan de kwaliteit en continuïteit van de organisatie en daarmee aan de maatschappelijke bijdrage van de organisatie.

We gaan in de flyer in op de smalle, primaire werkgeversrol van de RvC/T en onderbouwen het belang van een bredere blik op werkgeverschap. De toezichthouder pakt de regie op de primaire taken (als zorgen voor de individuele bestuurder, het gehele team aan de top en zorgen voor de RvT/C zelf). In de brede blik is de RvC/T ook gericht op het toezicht houden op een systematische talentontwikkeling enerzijds en op de organisatie als werkgever in de meest brede zin anderzijds.

De werkgeversrol van de interne toezichthouder is een omvangrijke taak. Het uitvoerende werk van de RvC/T vraagt veel aandacht en toewijding en de toezichthoudende taken vergen voorbereiding en verdieping. Onze visie is dat er een professionaliseringslag nodig is. Daarom adviseren we de hierna beschreven taken, in samenspraak met de bestuurder(s), goed te organiseren. Het gaat om vijf taken:

1. zorgen voor de individuele bestuurder
2. zorgen voor het team aan de top
3. zorgen voor kwaliteit en continuïteit in de RvC/T
4. zicht hebben en houden op leiders en leiderschap in de toekomst
5. zicht hebben en houden op de werkgeverstaken van de bestuurder / de organisatie als werkgever.

1. Zorgen voor de individuele bestuurder

- a. De gekozen strategie vertalen in doelen voor de bestuurder en tevens vertalen in benodigde kennis, kunde en competenties. De **prestatie** van de bestuurder wordt ondersteund door heldere doelen, tussentijds evalueren van de samenwerking, het jaargesprek voorbereiden in de raad en met de bestuurder voeren en tot slot ook de beloning bespreken. Als het aan de orde komt, maakt de RvC/T afspraken over nevenfuncties, declaraties en andere zaken op maat.
- b. De professionalisering van de bestuurder agenderen, **perspectief** gesprekken tijdig voor afloop van de benoemingstermijn voeren en tijdig bespreekbaar maken van opvolgingsopties.
- c. Werving & selectie van een nieuwe bestuurder, herbenoeming en mogelijk ook ontslag en het hanteren van exitgesprekken met vertrekkende bestuurder c.q. leidinggevend als soft control.

2. Zorgen voor het team aan de top

- a. Prestatie en effectiviteit van het team aan de top monitoren door naast de bereikte **resultaten** - gemeten in € of % - ook oog te hebben voor de mate waarin het team in de top in staat is om een **blijvend goede, constructieve relatie** met elkaar te onderhouden. De boardroom dynamics.
- b. Onderlinge werkafspraken van de bestuurders in het oog houden.
- c. De strategie vertalen naar posities/het bestuursmodel. Voor iedere positie de verantwoordelijkheden & bevoegdheden verduidelijken, samen met bestuur kiezen welke competenties in de top vereist zijn om de (vernieuwde) strategie te kunnen realiseren. Vertaal de DOELLEN naar STOELEN voor je kiest voor de SMOELLEN!

De brede blik op werkgeverschap van de interne toezichthouder

3. Zorgen voor kwaliteit en continuïteit in de RvC/T

- a. De profieisen aan toezichthouders regelmatig actualiseren, mede in het licht van bij voorbeeld een Fit& Proper test of de gewijzigde strategie van de onderneming.
- b. Tijdig de momenten van herbenoeming en mutaties in de raad ter hand nemen en borgen dat er sprake blijft van een **deskundig, onafhankelijk** en **divers** samengesteld team.
- c. Prestatie en effectiviteit van het RvC/T-team beoordelen op **resultaat** en behoud van **constructieve relaties**. Ook hier is aandacht nodig voor boardroom dynamics.
- d. De zelfevaluatie van de raad ter hand (doen) nemen, al dan niet extern begeleid.
- e. In voorkomende gevallen nieuwkomers of moeizaam functionerende toezichthouders individueel begeleiden, de herbenoeming aan de orde stellen of afscheid nemen.

4. Zicht hebben en houden op kwaliteit en leiderschap in de toekomst

Leiderschapsontwikkeling vergt beleid & uitvoering: het streven om de topfuncties veelal van binnenuit te kunnen bemensen vergt van de RvC/T:

- a. als besluitvormend comité op treden voor de functies in de top(N én N-1), alert zijn op mensen die potentiële opvolgers voor bestuurder(s) kunnen zijn, hen hiervoor klaar stomen.
- b. erop toe zien dat voor de gehele organisatie beleid & uitvoering wordt/is ingericht, waarmee recht wordt gedaan aan de (i) veranderende eisen van de arbeidsorganisatie en (ii) de wensen en leerbehoeften van getalenteerde mensen voor sleutelposities.

5. Zicht hebben en houden op de werkgeverstaken van de bestuurder

De RvC/T zal toezicht houden opdat de organisatie een goede, ook voor nieuw talent aantrekkelijke, werkgever is en blijft. Met een opbouwend kritische kijk voegt de RvC/T waarde toe ten aanzien van:

- a. het gevoerde personeelsbeleid en arbeidsvoorwaardenbeleid o.a. gericht op deskundige en diverse werknemers, met oog voor perspectief van mens en werk. Hier hoort natuurlijk ook bij de goede werkrelatie en verstandhouding van toezichthouders met de medezeggenschap.
- b. de beschikbaarheid van strategische formatieplanning (past het huidige personeelsbestand nog bij de rol en werkzaamheden van de organisatie in de toekomst?).
- c. een objectiverende kijk op de werving en uitstroom gegeven de uitdagingen om binnen randvoorwaarden van de sector een vitale werkgemeenschap te hebben en houden.

Met de bovenstaande **vijf aandachtsgebieden** wordt zorgvuldig gewerkt aan de kwaliteit en continuïteit van het leiderschap van bestuur en toezichthouders. De ondernemende competenties van een organisatie zitten per definitie in haar mensen, de mate waarin zij hun talenten ook echt in dienst stellen van de organisatie. Daarom kun je niet snel 'te veel' aan het werkgeverschap doen, het gaat de nodige tijd kosten. Belangrijk is dat de voltallige RvC/T hier verantwoordelijk voor wil zijn en desgewenst een of meer commissie(s) kan instellen.

Op onze website www.governancesupport.nl kunt nadere informatie over ons vinden. Graag geven we telefonisch of in een oriënterende ontmoeting nadere informatie en bespreken we uw specifieke vragen en wensen (office.gs@governancesupport.nl). U kunt de consultants ook rechtstreeks benaderen:

Monika Milz, monika.milz@governancesupport.nl, tel. 06-22 80 86 01

Hildegard Pelzer, hildegard.pelzer@governancesupport.nl, tel. 06-10 36 62 28

Pieter Wijnsma, pieter.wijnsma@governancesupport.nl, tel. 06-51 60 45 94



GOVERNANCE
SUPPORT