

Twente Milieu na vertrouwenscrisis in rustiger vaarwater

'Or heeft een heldhaftige rol'

De or van Twente Milieu zegde een jaar geleden het vertrouwen in de bestuurder op. Moedig, vindt de Haagse interim-bestuurder Jaap de Jong, die daarvoor op voordracht van de or in de Raad van Commissarissen zat. Inmiddels is er een nieuwe directeur benoemd. Hoe blikken de Haagse ex-bestuurder en de Twentse or, die het afgelopen jaar intensief met elkaar zijn opgetrokken, terug op deze roerige periode? Wat hebben ze van elkaar geleerd?

Door Maria de Jong

- Vertrouwen herstellen
- Keuze nieuwe directeur
- Leermomenten

Het vertrouwen in de bestuurder opzeggen, hoe doe je dat als or? Kort en krachtig, zegt or-voorzitter Eddie van Raamsdonk in het afvalbrengpunt Enschede van Twente Milieu. Regelmatig passeert een vrachtauto met afval de slagbomen van het uitgestrekte terrein aan de binnenhaven, terwijl hij terugblijkt. 'We hadden een afspraak met hem gemaakt in Hengelo, op neutraal terrein. Het gesprek was in tien minuten afgelopen. Het was een mededeling van onze kant, er was geen discussie mogelijk. Als je een opening biedt, gaat de jager op zoek naar zwak wild.'

Natuurlijk ging er het nodige vooraf aan het opzeggen van het vertrouwen. De negen leden tellende or kreeg steeds meer signalen van medewerkers over problematisch gedrag van de bestuurder, in de relationele sfeer. De or voerde veel heftige gesprekken, met de bestuurder zelf, met het management en met de Raad van Toezicht. Crisis, schorsing en onderzoek volgden elkaar op, tot het beslissende moment dat de or niet verder wilde en het vertrouwen opzegde. 'Dat was nogal wat', vindt interim-bestuurder Jaap de Jong. 'De or heeft zijn nek uitgestoken en een heldhaftige rol gespeeld.' Als zelfstandig adviseur met een adviespraktijk in Den Haag zat hij tot januari 2009 in de

Raad van Commissarissen van Twente Milieu, op voordracht van de or. Na het vertrek van de bestuurder beëindigde hij dit lidmaatschap en werd interim-bestuurder van Twente Milieu, samen met een collega van een zusterbedrijf in Deventer/Apeldoorn/Berkelland. 'Het was een ingewikkelde bestuurlijke constructie, maar de medewerkers hadden vertrouwen in ons en wij in elkaar. In deze getraumatiseerde organisatie was dat vertrouwen essentieel.'

Getraumatiseerd? Or-voorzitter Van Raamsdonk knikt bevestigend en zucht. 'We hebben in twaalf jaar tien bestuurders en tijdelijke bestuurders gehad. Dat is funest voor een organisatie. En als or moet je met elke bestuurder weer opnieuw leren fietsen.'

Lichaamstaal

Twente Milieu, in 1997 opgericht, is een samsmelting van zes gemeentelijke reinigingsdiensten. De tweehonderd vaste en vijftig flexibele medewerkers werken verspreid over verschillende locaties (Enschede, Hengelo, Almelo en Oldenzaal). Aandeelhouders zijn de zes gemeenten. Behalve aan deze gemeenten verleent Twente Milieu ook diensten aan bedrijven. Alles binnen de mis-

sie: het realiseren van een schone leefomgeving. Met als kern de lokale en regionale verbondenheid. 'De nieuwe bestuurder moest dus uit de regio komen', vertelt or-lid Jeroen Dijkstra, 'dat hebben wij als punt ingebracht in het profiel. Wij vinden dat belangrijk. Je moet de Twentenaren een beetje aanvoelen. Zij kijken eerst de kat uit de boom, zijn wat terughoudend. Ook communicatieve vaardigheden hebben we benadrukt in het profiel.' De or-voorzitter voegt daar als derde punt aan toe dat de nieuwe bestuurder oog moest hebben voor de mensen in de organisatie. De or wilde geen directeur die alleen op de winkel past of zich alleen met technische zaken bezighoudt. Een organisatie draait immers op de mensen die er werken.

Interim-bestuurder Jaap de Jong voerde de regio over de selectie van een nieuwe directeur. Een wervingsbureau ging aan de slag met het vastgestelde profiel, er volgden sollicitatierondes. Het management, de or en de aandeelhouders voerden gesprekken met de twee overgebleven kandidaten. Hoe verliep het gesprek dat de or had met deze twee kandidaten? Van Raamsdonk: 'Plezierig. Maar het is wel opvallend hoe belangrijk ge-

'Als je een opening biedt, gaat de jager op zoek naar zwak wild'

voel en lichaamstaal zijn. Tijdens een gesprek ga je daar steeds meer op letten. En uiteindelijk geeft het gevoel de doorslag. Gelukkig kozen ook de

Raad van Commissarissen en de aandeelhouders voor de kandidaat waar onze voorkeur naar uit ging. De nieuwe directeur staat open voor ons, dat is heel fijn. We hopen uiteindelijk een bestuurder te hebben waar we jaren mee vooruit kunnen.'

Cryptisch

Interim-bestuurder Jaap de Jong benoemt de relatie die hij het afgelopen jaar met de or van Twente Milieu had als heel positief. Wel had hij het idee dat de or aan hem moest wennen. Met 25 jaar ervaring in de organisatie en medezeggenschapspraktijk kent hij de WOR als geen ander. Ook kenschetst hij zichzelf – Hagenaar in hart en nieren – als vrij hard en direct, heel anders

gespeeld'



Or-voorzitter Eddie van Raamsdonk (rechts) en or-lid Jeroen Dijkstra van Twente Milieu hebben nogal wat te kampen gehad met de vele bestuurders die de revue hebben gepasseerd.

dan de zachtmoediger Twentenaren. Het blijkt mee te vallen. Dijkstra: 'Dat een bestuurder de WOR goed kent, is alleen maar een voordeel. En wij vonden hem niet dominant of zo. Wel is hij inderdaad heel direct. Wij wilden bijvoorbeeld niet meewerken aan een onderzoek naar de vorige bestuurder, want we vonden dat overbodig. Er was al genoeg bekend. Zijn reactie was: dan krijgen jullie het rapport ook niet. Tja.'

Jaap de Jong heeft tijdens zijn interim-periode bij Twente Milieu gemerkt hoe moeilijk het is voor een or om onderwerpen goed op de agenda te krijgen. De or heeft niet direct inzicht in de hele organisatie.

'We hebben in twaalf jaar tien bestuurders en tijdelijke bestuurders gehad'

Zeker niet bij een organisatie waar de meeste medewerkers elke dag individueel in een vrachtauto rondrijden. 'Wat je ziet gebeuren is dat de or een probleem, bijvoorbeeld met re-integratieplekken of reistijden, gaat opschalen. Iets wat maar voor één of enkele medewerkers geldt, wordt gebracht als een algemeen probleem. Het is een valkuil voor een bestuurder om dat niet te herkennen. Ik weet nog goed dat ik tijdens de eerste overlegvergadering van de acht punten er vijf niet begreep. Het is belangrijk dat je als bestuurder helder krijgt waar het nu eigenlijk over gaat.' De or erkent dat hij soms wat cryptisch is bij het formu-

leren van vergaderpunten. Maar het is lastig. Want waar moet die ene medewerker met problemen dan aankloppen? En welk personeelsbeleid zit er precies achter bepaalde regelingen? Krijg daar als or maar eens een vinger achter.

Informatieverstrekking

Een goede informatieverstrekking blijkt ook hier essentieel. Dijkstra: 'In de periode met Jaap is die absoluut verbeterd. Vroeger kregen we vrijdag stukken die we maandag moesten bespreken, in het weekend lezen dus. Dat was natuurlijk geen doen. Nu krijgen we de stukken veel eerder, zowel via de post als de mail.'

Voor de hele organisatie is er een communicatieplan opgesteld. Enkele punten daaruit zijn specifiek voor de or. Zo komen managementleden regelmatig bepaalde zaken uitleggen in de or-vergaderingen, zoals de financiële situatie of een strategische nota. Ook wordt het management nadrukkelijk betrokken bij schriftelijke informatie aan de or, via voortgangsberichten. En er is veel meer informeel overleg. De deur van de bestuurder van het hoofdkantoor staat altijd open, de or loopt er inmiddels regelmatig binnen. En het contact met de achterban, hoe verloopt dat? Dat kan beter, zo blijkt. Er zit niet echt een structuur in. De meeste informatie wordt uitgewisseld in de wandelgangen. Wat wel heel prettig werkt, zijn de diverse commissies binnen de or. Zo houden de commissie financiën en de arbocommissie de vinger aan de pols, onder meer naar aanleiding van directe contacten met medewerkers.

De nieuwe bestuurder is 1 september begonnen. Jaap de Jong is inmiddels 'stateless burger' bij Twente Milieu, zoals hij zelf formuleert. Maar de or heeft hem opnieuw voorgedragen voor de Raad van Commissarissen. Van Raamsdonk: 'Misschien kan hij niet opnieuw lid worden omdat hij eerder bestuurder is geweest. Maar wij vonden het heel prettig toen hij commissaris was. We hopen dat de gemeenten, die daarover beslissen, hem opnieuw benoemen. En doen ze dat niet, dan kan hij misschien een soort leraar voor ons blijven.'