

Aan;

AvA Zanddijk B.V ;

Dhr H. van der Maas, Gedeputeerde Provincie Zeeland.

Van;

Interim RvC Zanddijk B.V

Dhr G.Rabelink en Dhr C.M.Kloet

AANLEIDING ONDERZOEK aangaande Zanddijk B.V.

Naar aanleiding van het terugtreden van de Raad van Commissarissen van Zanddijk B.V. zijn wij op 23 december 2023 telefonisch benaderd door het college van Gedeputeerde Staten van de provincie Zeeland met het verzoek te functioneren als een tweekoppige interim Raad van Commissarissen. Tevens werd aan ons gevraagd om op de ontstane situatie te reflecteren en aan het college van Gedeputeerde Staten een advies te verstrekken voor het toekomstige toezicht alsmede een aanbeveling te doen over de governance en/of definitieve invulling van een nieuwe Raad van Commissarissen Zanddijk B.V.

Op 27 december heeft een oriënterend gesprek plaatsgevonden met de gedeputeerde de heer Van der Maas, een afvaardiging van de provinciale organisatie bestaande uit de heren Prevaes en en de directeur van de Zanddijk B.V. de heer Hobbel. Op basis van dit onderhoud is op 29 december de opdracht schriftelijk aan ons verstrekt.

WERKWIJZE Onderzoekcommissie

30 december werd alle relevante informatie aan ons verstrekt door zowel de Zanddijk B.V. als de provincie Zeeland. Op 2 januari 2024 heeft de heer Rabelink een telefonisch onderhoud gehad met de voorzitter van de Raad van Commissarissen waarin betrokkene in de gelegenheid is gesteld een toelichting te geven op de ontstane situatie vanuit het perspectief van de RvC. Naar aanleiding van de verstrekte schriftelijke informatie heeft op 3 januari de directeur op ons verzoek een mondelinge toelichting gegeven en vragen onzerzijds beantwoord. Dinsdag 9 januari zijn de volgende personen in een persoonlijk onderhoud door ons gehoord: de heren , , Van der Maas en Hobbel. Via een videogesprek hebben we contact gehad met de heer Prevaes en twee leden van de Raad van Commissarissen. De gespreksduur varieerde per persoon tussen een half uur en drie kwartier. Door ons zijn aantekeningen gemaakt en is geen individueel verslag opgemaakt waardoor de bijdragen geanonimiseerd en in algemene termen in deze rapportage zijn verwerkt.



REFLECTIE UIT DE DOCUMENTATIE EN GESPREKKEN

De kwartiermaker van de Zanddijk wordt door de provincie aangesteld als directeur van de Zanddijk B.V. Op provinciaal niveau waren de ervaringen met betrouwbare positief.

Bij het opstartproces van de Zanddijk B.V. had een andere volgorde in werkzaamheden tot betere resultaten geleid.

Naar onze mening had in tijd de volgorde als volgt moeten zijn: Statuten/OvO/aanstelling RvC/benoeming Directeur.

Via een extern wervingsbureau werd hierna de Raad van Commissarissen aangesteld.

Door dit traject te volgen, is er onvoldoende gekeken naar een match tussen RvC en de directeur.

Uitgaande van de ontvangen informatie en de gevoerde gesprekken valt te constateren dat er geen sprake was van spanning of conflict tussen de leden onderling van de Raad van Commissarissen.

Tevens stellen we vast dat de organisatie van de Zanddijk B.V. prima functioneert.

Wel kan worden vastgesteld dat er duidelijk sprake was van spanning op de verhouding tussen de RvC en de directeur. Met name de zakelijke en persoonlijke relatie tussen de voorzitter van de RvC en de directeur was complex en daardoor niet constructief te noemen.

Deze spanning kwam vooral tot uiting in de wijze van communiceren tussen beiden, het verstrekken van gevraagde informatie en de wijze waarop de vergaderingen werden voorbereid was naar de mening van de RvC onvoldoende. Tevens kwam de directeur meerdere statutaire verplichtingen niet binnen de gestelde tijdsperiode na.

Er hebben een aantal persoonlijke gesprekken plaatsgevonden tussen zowel de RvC en de Directeur, als de AANDEELHOUDER met de RvC, om te komen tot een verbetering van de verhoudingen.

RvC zag geen verbetering in handelwijze bestuurder. Echter er is geen sprake van een “verbetertraject” op papier of zelfs maar een aanzet hiertoe geweest.

De Directeur communiceert zeer direct met duidelijke bewoordingen maar heeft zeker niet de intentie om intimiderend of beledigend te zijn.

De vergaderingen en overleggen van de RvC en de directeur vonden voornamelijk plaats via TEAMS en niet fysiek, dit heeft de relationele verbindingen niet versterkt.

Er was duidelijk verschil van inzicht in de prioritering van het project tussen de RvC en de directeur. Met name kwam dit tot uiting in het tijdig formaliseren van het ondernemingsplan dit in relatie tot het belangrijker achten van het tijdig toezenden van het ontwerp bestemmingsplan naar de gemeente Reimerswaal.

De geformuleerde statuten zijn door externen opgesteld waarbij zowel de RvC als de directeur niet zijn betrokken.

Door het ondertekenen van de statuten door de directeur conformeert hij zich hier echter wel aan, maar heeft hij niet als zodanig gehandeld.

Op basis van onvoldoende vertrouwen van de directeur in de voorzitter van RvC, heeft de directeur geëist dat de voorzitter RvC zich moest terugtrekken anders zou hij zelf opstappen. Hierop heeft de voorzitter besloten zich terug te trekken. Gelet op de korte periode van functioneren van de RvC, heeft de AvA het vertrek van de leden van de RvC met verwondering en spijt geaccepteerd.

Vanuit de aandeelhouder is getracht de continuïteit van de RvC te waarborgen door met de twee andere commissarissen een gesprek te voeren met het dringende verzoek te functioneren als interim RvC. De twee commissarissen waren hiertoe niet bereid en verklaarden zich solidair met de voorzitter.

AANBEVELINGEN:

- 1) Besturen en toezichthouden is en blijft het samenwerken van mensen. Essentieel hierbij is bouwen aan vertrouwen. Evalueer periodiek of hier voldoende aandacht voor is.
- 2) Breng de governancestructuur helder in beeld. Met aandacht voor het machtsevenwicht, de verschillende posities en de procesafspraken.
- 3) Samenwerken kan alleen door goed en respectvol te communiceren met elkaar. Maak goede afspraken over procedures en hoe met elkaar wordt omgegaan. Een belangrijke taak hiervoor ligt bij de voorzitter van de RvC, die hiervoor ook de mogelijkheden en ruimte krijgt.
- 4) Aanvaard dat er een gezonde spanning moet bestaan tussen besturen en toezichthouden. Ga conflicten niet uit de weg maar vertaal ze naar oplossingen of kansen.
- 5) Functioneer vanuit beide posities als echte professionals: hard op de inhoud, zacht op de persoon.
- 6) Zorg voor een heldere taakverdeling: de directeur leidt de Zanddijk B.V. in totaliteit en zou dat in principe ook op een andere wijze zonder de structuur van een Raad van Commissarissen kunnen doen. Er is echter op dit moment geen reden om van de ingeslagen weg af te wijken.
- 7) De directeur bestuurt en de RvC houdt toezicht, echter de statuten geven wel de leefregels binnen deze relatie aan.
- 8) Er is geen sprake van een hiërarchische verhouding tussen de Raad van Commissarissen en directie. Om succesvol te werken staan RvC en directie naast elkaar en versterken elkaar met krachtige besluitvorming teneinde het project binnen tijd en budget en naar tevredenheid van de leefomgeving te realiseren.

- 9) De RvC kan uitsluitend goedkeuring onthouden, maar heeft hiermee wel de mogelijkheid om de directeur op het juiste spoor te houden. De voorgenomen “lean en mean” organisatie structuur kan ook risico’s in zich dragen welke de RvC nauwkeurig dient te monitoren.
- 10) De RvC draagt er zorg voor dat de directie in staat wordt gesteld om naar behoren te besturen. *Hierbij kan een duidelijk werkdocument als tussenligger van de statuten en de OvO verhelderend werken in de uitvoering van de belangrijkste taken.
- 11) Organiseer de bijeenkomsten van de RvC zoveel mogelijk fysiek en functioneer als RvC t.o.v het bestuur niet op afstand maar binnen het werkkader van het project.

De interim RvC zal als onderdeel van het onderzoek en in consensus met de Bestuurder een *werkdocument opstellen teneinde onduidelijkheden en interpreteerbare elementen te elimineren.

De nieuw samen te stellen RvC kan dan met een duidelijk framework hun toezichthoudende taak uitvoeren en de Bestuurder heeft de ruimte welke nodig is voor een adequate uitvoering van dit belangrijke project voor Yerseke en omgeving.

Slotwoord van de onderzoekers;

We danken eenieder voor de getoonde betrokkenheid en openheid die is betracht tijdens de gevoerde gesprekken.

Met vertrouwen kijken we naar de toekomst van de realisatie van het project Zanddijk en wensen de bewoners en ondernemers alvast een veilige vervoersdoorstroming toe.

Referentie documenten;

-Rapport van advies AT Osborne

-OvO met bijlagen*

-Statuten B.V.*

-Projectplan

Ondernemingsplan

Verslag voorbespreking RvC/Bestuurder

“Verantwoord Vooruit”