

De voordrachtscommissaris als evenwichtskunstenaar

Workshop van Connie Tanis op 14 december 2016

Een van de vijf workshops tijdens het congres is gewijd aan de voordrachtscommissaris als evenwichtskunstenaar, waarbij de rol van communicatie en cultuur in de samenwerking tussen RvC en medezeggenschap centraal staat. De workshop wordt gegeven door Connie Tanis, directeur van Broers & Partners en onder meer adviseur van Nationaal Register, waar ze zich bezighoudt met search en evaluatie van raden van commissarissen en toezichthouders, professionalisering en boardroomadvies. Tanis neemt de aanwezige commissarissen en OR-leden mee op een tour d'horizon door de gouden driehoek. 'Claim je recht om mee te denken met de profielschets voor commissarissen', houdt ze de OR-leden in de zaal voor, 'vraag inzage in de profielschets en geef advies. Denk als OR ook mee met de evaluatie van de RvC. Als ik als adviseur een evaluatie begeleid, vraag ik altijd de mening van de OR. Die kan een goede inbreng hebben, want er sijpelt altijd informatie over het functioneren van bestuurders en commissarissen door naar de organisatie.' Nog belangrijker: maak gebruik van het voordrachtsrecht. 'Ik heb meegemaakt dat ondernemingsraden een commissaris kregen aangewezen vanuit de rvc, in plaats van zelf te mogen bepalen wie ze als commissaris wilden voordragen. Neem het recht in eigen hand.'

Balans tussen kracht en tact

Tanis onderscheidt drie modellen in de relatie tussen (voordrachts)commissaris en OR. Allereerst het model van de 'doorgeknipte navelstreng': de OR kan zich volledig vinden in de profielschets voor de samenstelling van de RvC en draagt een kandidaat voor die daar volledig aan voldoet. Na de benoeming wordt de band volledig verbroken. De voordrachtscommissaris moet immers onafhankelijk en zonder last of ruggenspraak toezicht kunnen houden. Voorwaarde om dit model te laten werken: wederzijds vertrouwen, verwachtingen uitspreken en goede onderlinge communicatie. Het tweede model is dat van de 'constructieve strijdbaarheid', gedomineerd door het klassieke spanningsveld tussen arbeid en kapitaal. De OR moet zijn positie voortdurend bevechten en zet het voordrachtsrecht alleen in voor het thema arbeidsverhoudingen. Voorwaarde bij dit model: een voordrachtscommissaris die doorkneet is op het terrein van arbeidsverhoudingen en een goede balans weet te vinden tussen 'kracht en tact'. Het derde model is dat van 'diversiteit en verbreding': de samenstelling van de rvc weerspiegelt een breed scala aan belangen en een open attitude naar in- en externe veranderingen. Voorwaarde bij dit model: een voordrachtscommissaris die maatschappelijk sensitief is en constructief kan omgaan met afwijkende profielen en verschillen in de raad.

Begrip voor spagaat

Bij de keuze van een voordrachtscommissaris moet dus eerst worden gekeken naar het toezicht- en medezeggenschapsmodel, plus het bijbehorende persoonlijkheidsprofiel. 'Pas daarna moet de zoektocht naar kandidaten worden gestart, niet andersom', waarschuwt Tanis. Zowel OR als kandidaat moet ook goed kunnen omgaan met de spagaat waarin voordrachtscommissaris verkeren. Ondernemingsraden moeten snappen dat de voordrachtscommissaris niet hun woordvoerder in de raad is, de voordrachtscommissaris zelf moet zowel onafhankelijk als betrokken kunnen zijn. 'Soms neemt een raad van commissarissen een besluit dat contrair is aan het belang van de OR. De voordrachtscommissaris moet dat dan goed kunnen uitleggen aan de OR, want die moet het weer kunnen uitleggen aan de achterban.'

Bruggenbouwer of uitdager nodig?

Overigens mag de relatie tussen het intern toezicht en medezeggenschap zich niet beperken tot de persoon van de voordrachtscommissaris, de héle raad dient zich volgens Tanis te onderscheiden door diversiteit in brede zin (niet alleen m/v, maar ook qua maatschappelijke en culturele achtergrond) en een evenwichtige samenstelling: niet alleen functioneel (vakmatige vaardigheden) , maar ook qua teamrol (persoonlijkheid). Heeft de raad in een bepaalde fase een bruggenbouwer nodig, of juist een uitdager? Andere tijden, andere profielschetsen, benadrukt Tanis. Daarbij is het de kunst om niet de verschillen in de raad van commissarissen te tellen, maar het verschil te laten tellen. Dat vraagt veel van de voorzitter, benadrukt Tanis. Rolvastheid, inzicht in elkaars belangen en wederzijdse openheid over afwegingen zijn andere succesfactoren voor een goede samenwerking tussen (voordrachts)commissaris en ondernemingsraad.