

# De voordrachtscommissaris, een evenwichtskunstenaar

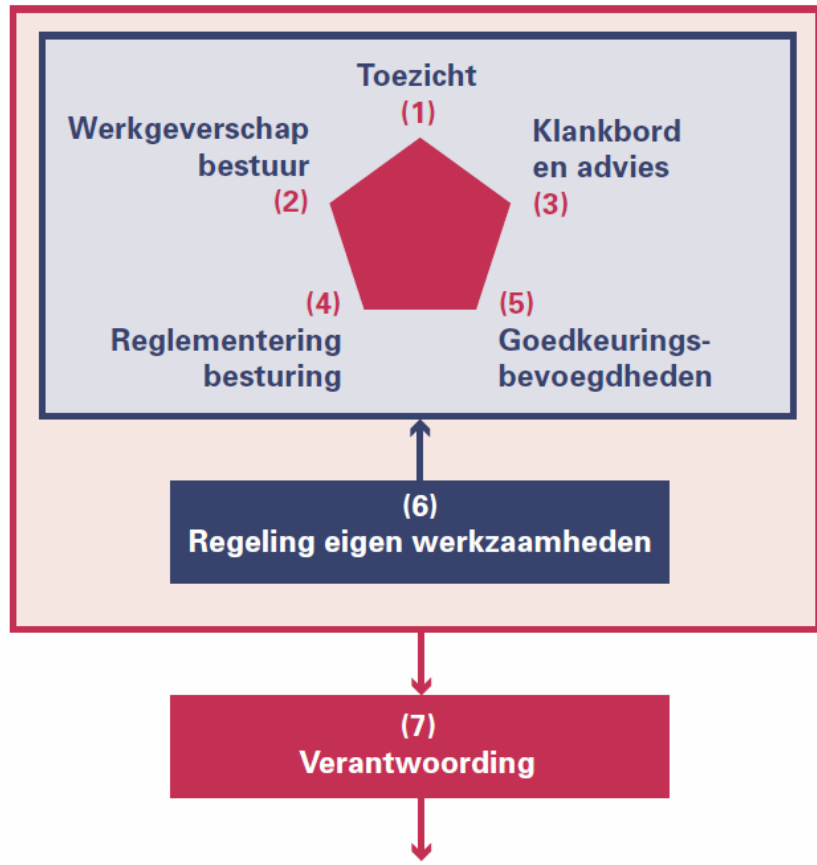
Connie Tanis

Adviseur Nationaal Register

# Activiteiten NR

Vanuit drie pijlers verzorgen we de voordracht voor vacatures in de raad, de professionalisering en de ontwikkeling van toezichthoudend talent. Vanuit het Kenniscentrum zet de Stichting Nationaal Register zich in voor de verbetering van het commissariaat in Nederland, vanuit het Rijnlandse model.

- Search & Selectie
- NR Academy
- Kenniscentrum



## Welke rol kan de OR spelen

- Meedenken bij formulering profielen
- Meedenken bij evaluatie RvC
- Verwachtingspatronen uitspreken
- Inhoud geven aan het Algemene Gang Van Zaken Overleg
- .....

Vier de verschillen

# criterium onderscheid modellen

- Het standpunt dat de ondernemingsraad gekozen heeft in de verhoudingen tussen onafhankelijkheid en betrokkenheid

# Drie modellen

- Doorgeknipte navelstreng
- Constructieve strijdbaarheid
- Verbreding en diversiteit

# Doorgeknipte navelstreng

- Profielschets geeft volledig de opvatting van de samenstelling van de RvC van de OR weer
- Kandidaat voldoet volledig aan profiel
- Band is volledig verbroken na de benoeming

# Constructieve strijdbaarheid

- Kenmerkend voor arbeidsverhoudingen in de onderneming is het klassieke onderscheid tussen kapitaalbelang en arbeidsbelang
- Arbeid moet “tegen de stroom in” een positie bevechten
- Voordrachtsrecht wordt alleen gebruikt voor aandachtsgebied arbeidsverhoudingen ( HR )



# Verbreiding en diversiteit

- Profiel RvC is zo breed en divers mogelijk om de verscheidenheid van belangen in hoofdlijnen te weerspiegelen
- RvC heeft een open attitude naar veranderingen die zich in en buiten de onderneming voltrekken

# Voorwaarden model 1

- Vertrouwensrelatie
- OR heeft via een zorgvuldige procedure en met professionele inspanning een kandidaat voorgedragen
- Beide partijen dragen bij aan behouden van vertrouwensrelatie door uitspreken verwachtingspatroon, evaluatie en duidelijkheid over rolopvatting

## Voorwaarden model 2

- Kandidaat heeft bewezen ervaringen op gebied van theorie en praktijk van arbeidsverhoudingen, arbeidsvoorwaarden, HR, medezeggenschap etc.
- Kandidaat is in staat om een evenwicht te vinden tussen kracht en tact

## Voorwaarden model 3

- Kandidaat heeft goede sensitiviteit voor maatschappelijke omgeving en dat kunnen vertalen naar afwegingen die belang onderneming dienen
- Kandidaat heeft een profiel dat afwijkt van de andere RvC leden en kan daar constructief mee omgaan

## Dat betekent :

- Gekozen model bepaalt in hoge mate het vereiste persoonlijkheidsprofiel van de kandidaat
- Namen kandidaten volgen de gewenste positionering en het persoonlijkheidsprofiel .... en niet andersom

# Thema's

- Aandachtsgebied en rolopvatting VC
- Competentie en persoonlijkheidsprofiel
- Onafhankelijkheid en betrokkenheid
- Openheid waarmee afwegingen die aan een RvT/RvC besluit voorafgaan naar buiten worden gecommuniceerd

# Spagaatpositie toezichthouder

- Onafhankelijk en tegelijk betrokken
- Zowel vertrouwen als gepast wantrouwen
- Recht van rug én team player
- Info delend en info vasthoudend
- Controlerend én adviserend
- Optimaal strategiebepalend maar bestuurderstoel mijdend

# Aanscherpen van aspecten van het besturen van organisaties

## In codes vooral “Control” aandacht: (naar de letter)

- Planning
- Risicobeheersing
- Integriteit
- Toetsbaarheid

## In mindere mate “doelstelling en strategie” (geest)

- Maatschappelijke doelstelling
- Aansluiting aanbod vraag/behoeften
- Kwaliteit



# Profiel van de toezichthouder

Is afhankelijk van:

- Persoonlijkheid
- Ervaring en kennis
- Specifiek ervaring voor branche
- Competenties van de commissaris

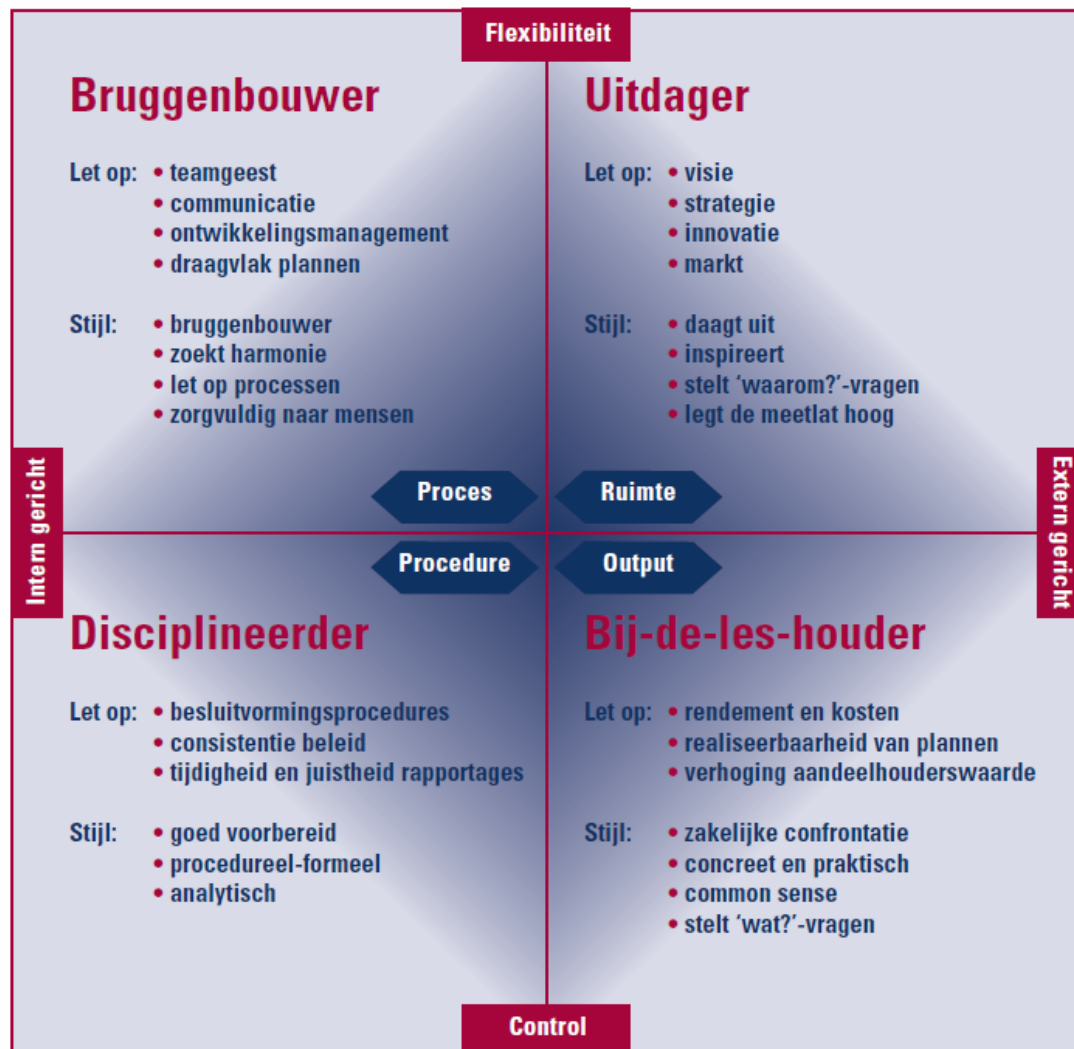
# Diversiteit

- Geslacht en leeftijd
- Deskundigheid
- Maatschappelijke achtergrond
- Culturele achtergrond
- Objectief blik van buiten versus Subjectief van binnen
- Bestuurder versus inhoudsdeskundige



## Meervoudigheid van perspectieven/diversiteit

1. Ieder RvC lid heeft:
  - a. **functionele rol**- vak skills
  - b. **teamrol** - persoonlijkheids skills
  
2. RvC heeft behoefte aan optimaal evenwicht
  
3. Kwaliteit team recht evenredig met:
  - a. wijze inschatting eigen rol
  - b. aanpassen aan krachtenveld groep



# Profielen

- Bevorderen transparantie
- RvC moet zich beraden over een evenwichtige samenstelling en wat er nodig is
- Dienen individuele deskundigheden te definiëren en te differentiëren
- Dienen diversiteit in collectieve deskundigheden te genereren.

## Beoordeel je RvC op de volgende punten:

- Doelgerichtheid
- Informatie
- Organisatie
- Besluitvorming
- Participatie
- Leiderschap
- Openheid
- Ondersteuning
- Tijdbeheer
- Sfeer

Ieder vogeltje.....



# Aanbevelingen

1. Onafhankelijkheid bij allen
2. Betrokkenheid optimaliseren
3. Benutten voordrachtsrecht
4. Eerst de positie, dan de persoon
5. Een grondige due diligence
6. Andere tijden, andere profielschetsen
7. Vertrouwen wordt opgebouwd, niet geselecteerd
8. Inzicht in belangen
9. Meer openheid over afwegingen
10. Oud helpt jong

**Diversiteit heeft alleen meerwaarde als acties plaatsvinden die diversiteit exploiteren en rendement geven**





## Stellingen

1. Toezichthouders maar ook OR leden laten vaak de relatie boven de inhoud prevaleren
2. De OR leden investeren te weinig in de constructieve dialoog met de RvT
3. Diversiteit in de RvT stimuleert een kritische houding

- Diversiteit is niet het tellen van verschillen, maar het verschil laten tellen!

Dividend van  
diversiteit

