



#2

Stakeholders let op uw commissarissen ▶

Door Kees Cloin

Dit is het tweede artikel in een reeks van drie over het commissariaat.

In het eerste artikel "**Je eerste commissariaat, of niet**" geef ik aan wat je moet doen om een commissariaat te verwerven. In dit tweede stuk benadruk ik het belang van een goed selectieproces vanuit het standpunt van de stakeholders. In het derde artikel "**Wat voor commissaris wil ik zijn?**" ga ik ervanuit dat je jouw doel hebt bereikt van de ultieme top in de pikorde: je commissariaat. En als je dan ook nog voorzitter mag zijn; wie doet je wat?



In mijn eerdere artikel “Je eerste commissariaat, of niet...” gaf ik aan dat het merendeel van de commissarissen wordt gerekruteerd uit het eigen netwerk. Blijkbaar is de idee van OSM (Ons Soort Mensen) erg aantrekkelijk. Eenzelfde opleidings- of ervaringsachtergrond maakt de discussies een stuk eenvoudiger, alhoewel er daarom natuurlijk niet perse minder fijn geslepen hoeft te worden. Aandeelhouders (shareholders) hebben weliswaar een breed maar toch vooral ook specifiek belang, namelijk economisch rendement. Maar zijn daarmee alle belanghebbenden (stakeholders) bij een onderneming gediend? In dit artikel beschrijf ik hoe het proces van werving & selectie van een toezichthouder het best kan verlopen om de kans te maximaliseren dat de aan te stellen kandidaat voor iedere belanghebbende betekenis heeft. Na lezing zegt u misschien: “Open deur.” Mijn reactie zal zijn: “Waarom gebeurt het dan niet?”

Werving en selectie van toezichthouders

Bij een willekeurige vacature vindt een goede discussie plaats over het hoe en waarom en natuurlijk de inhoud van de functie. Eenzelfde discussie dient ook plaats te vinden over het profiel van de toezichthouder die je nodig hebt. Temeer daar de raad van commissarissen (bedoeld wordt ook raad van toezicht) verantwoordelijk is voor de aanstelling, ontslag en beloning van de directie en die bepaalt op zijn beurt in hoge mate de koers, en het wel en wee van de onderneming. Betrek daarom alle belanghebbenden bij de samenstelling van het profiel: dus niet alleen de zittende leden in de raad van commissarissen en de directie maar praat ook eens met je leveranciers, je klanten, je Ondernemingsraad. Tracht goed scherp te krijgen wat de toegevoegde waarde moet zijn van de nieuwe commissaris en de raad als geheel, en verwoord dat in een door alle belanghebbenden onderschreven profiel. Dat is het document op basis waarvan je kandidaten zoekt en selecteert.

Maar als je dan toch al zo goed bezig bent, waarom dan niet meteen extra aandacht voor de diversiteit in je bestuurskamer? Velen vragen zich af waarom dat nu eigenlijk nodig is. Het gaat toch goed zo? Voor wat betreft het economisch rendement van de onderneming

misschien wel. Ik heb in ieder geval niets kunnen vinden op het world wide web waaruit blijkt dat diversiteit leidt tot een verbetering van het rendement van een onderneming. Maar dat zou de reden ook helemaal niet moeten zijn, of zeker niet alleen. In de *speech van SER-voorzitter Mariëtte Hamer* bij de lectorale rede van Sanije Celik aan de Hogeschool Leiden, concludeert zij: “Diversiteit is in onze samenleving een gegeven. Daarmee is diversiteitsbeleid in arbeidsorganisaties eenvoudigweg noodzakelijk. Aandacht voor de juiste voorwaarden resulteert vooral in veel kansen: niet alleen voor mensen zelf, maar voor bedrijven en organisaties en voor de samenleving als geheel.” Het lange termijnperspectief is een betere wereld voor alle mensen. En dus ook voor diegenen die in jouw onderneming werken. Reden genoeg lijkt me om diversiteit serieus te nemen.

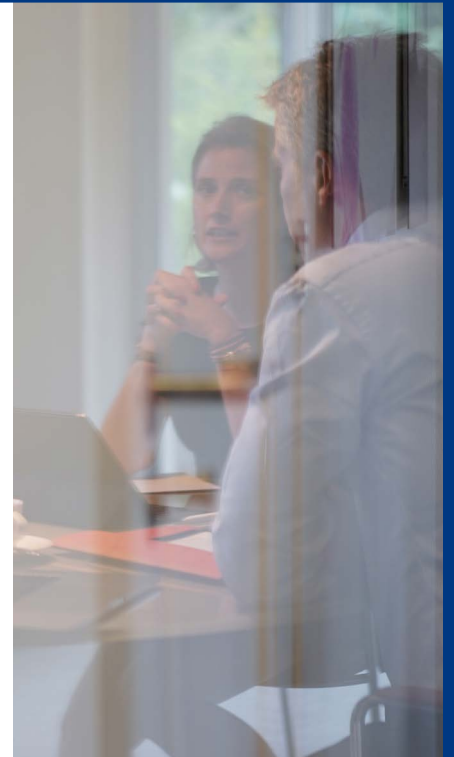
Welke stappen leiden nu tot een goede werving & selectie van toezichthouders?

Vijf stappen

- 1 Stel een profiel samen van de functie (ga daarbij diversiteit niet uit de weg). Daarin beschrijf je onder andere de organisatie, de huidige samenstelling van de raad van commissarissen, eventuele portefeuilles, de wijze van functioneren, het aantal vergaderingen, topics die de komende tijd aan de orde zijn en welke complementariteit je zoekt in de rvc. Niet alleen in kennis/opleiding uitgedrukt maar ook qua persoonlijkheid, achtergrond en ervaring. Natuurlijk check je dit profiel met alle belanghebbenden.
- 2 Zoek breed en diep in de markt. Plaats bijvoorbeeld een advertentie, vraag een bureau om kandidaten te leveren die aan de eisen voldoen (de consultant kan overigens ook het profiel voor je opstellen). En natuurlijk mag het old boys network zijn werk doen. Maar de basis voor de selectie blijft het opgestelde profiel.

- 3 Stel een commissie samen die de selectie doet. In de praktijk wordt die meestal gevormd door de remuneratie-/selectiecommissie of -als deze er niet is- door enkele rvc leden. Maar mijn advies: breid die commissie eens uit met een of twee van de belangrijkste stakeholders in je bedrijf: klant, leverancier, personeel. Of laat je adviseren door die groep nadat je zelf een eerste selectie hebt gedaan.
- 4 Een assessment van een kandidaat is belangrijk maar wordt niet of zelden gedaan. De match met de functie en de andere rvc leden is zeer belangrijk: de rvc is de uiteindelijke top van de onderneming. Daar mag best kritisch naar gekeken worden. Temeer daar ontslag van een commissaris een rariteit is. Je houdt het minstens één zittingsperiode met elkaar uit en het is al een knappe voorzitter die een minder goed functionerend lid dwingt tot opstappen.
- 5 Stel een goed inwerkprogramma op. Laat de nieuwe commissaris kennis maken met de onderneming tot in zijn diepste vezels. Dat maakt het voor haar/hem een stuk makkelijker in de spaarzame rvc vergaderingen door het jaar heen, zo snel mogelijk een goede bijdrage te kunnen leveren.

En tot slot: eenmaal per twee jaar een zelfevaluatie van de volledige rvc om het eigen functioneren tegen het licht te houden, is een conditio sine qua non om scherp en actueel te blijven.



Volta consultants

bouwt met u een succesvol directieteam door vier diensten te integreren:

- search
- development
- consultancy
- interim-management

Benieuwd welke inspiratie Volta nog meer voor je heeft?

lees hier verder!