

Van diversiteit naar inclusie in de RvC en RvT

Eduard Schmidt-Postmes, Sophie Kuipers en Lara Luten

1. Inleiding

Steeds meer Raden van Toezicht en Raden van Commissarissen (gezamenlijk aangeduid met ‘RvCs’) zien het belang van een diverse samenstelling van de RvC. Of het nu gaat om diversiteit in leeftijd, werkervaring, gender, nationaliteit of etnische achtergrond, steeds meer RvCs hebben een heterogene samenstelling vanuit de gedachte dat op deze manier meer verschillende perspectieven aan bod komen en daardoor beter toezicht gehouden kan worden, zowel voor de korte als de langere termijn. Bovendien kunnen diverse RvCs er ook aan bijdragen dat kennis over relatief nieuwe thema’s, zoals de opkomst van AI of duurzaamheidsvraagstukken, goed geborgd is.

Er wordt volop wetenschappelijk onderzoek naar diversiteit uitgevoerd. In het begin betrof dit met name onderzoek naar diversiteit van Raden van Bestuur (‘RvB’). De laatste jaren wordt er steeds meer gekeken naar diversiteit onder niet-uitvoerende bestuurders zoals commissarissen en toezichthouders. Recent onderzoek laat onder andere zien dat een diverse RvC, in termen van diversiteit in gender en leeftijd, kan leiden tot meer investeringen in programma’s op het gebied van Corporate Social Responsibility (‘CSR’) en dat maatschappelijke verantwoordelijkheid vaker wordt meegenomen in de besluitvorming.¹ Onderzoek in Frankrijk laat zien dat diversiteit in gender zorgt voor meer oog voor onder andere mensenrechten, terwijl meer diversiteit in leeftijd daar bovenop zorgt voor meer oog voor duurzaamheid.² Hoewel deze onderzoeken (voorzichtig) wat positieve effecten laten zien van diversiteit valt er, ook wetenschappelijk, nog een wereld te winnen. Zo richt veel onderzoek naar diversiteit zich met name op diversiteit in termen van gender en is er veel minder aandacht voor andere dimensies van diversiteit zoals leeftijd of etnische achtergrond. Tegelijkertijd blijkt uit de wetenschap en toezichthouderspraktijk dat diversiteit niet automatisch leidt tot beter toezicht of betere prestaties van de organisatie.³ Diversiteit leidt namelijk niet vanzelfsprekend tot een situatie waarin nieuwe perspectieven of nieuwe kennis ook daadwerkelijk naar voren komen of naar voren

1 R. Islam, E. French & M. Ali, ‘Evaluating board diversity and its importance in the environmental and social performance of organizations’, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 2022, 29(5), p. 1134-1145.

2 R. Beji, O. Yousfi, N. Loukil & A. Omri, ‘Board diversity and corporate social responsibility: Empirical evidence from France’, *Journal of Business Ethics* 2021, 173, p. 133-155.

3 T. Ashikali, S. Groeneveld & B. Kuipers, ‘The role of inclusive leadership in supporting an inclusive climate in diverse public sector teams’, *Review of Public Personnel Administration* 2021, 41(3), p. 497-519.

gebracht worden in de vergadering. In dit hoofdstuk bepleiten we daarom dat RvCs niet alleen moeten kijken naar diversiteit maar net zo goed naar inclusiviteit. Inclusie kan worden gedefinieerd als een situatie waarin een individu zich gewaardeerd weet om zijn of haar unieke kenmerken, maar zich ook verbonden voelt met de groep. Voor toezichthouders en commissarissen geldt dat diversiteit alleen te gelde kan worden gemaakt, wanneer er ook sprake is van inclusie.

In dit hoofdstuk combineren we (wetenschappelijke) kennis van diversiteit en inclusie met praktijkvoorbeelden die zijn opgedaan binnen Blikverruimers. Blikverruimers is in 2016 als stichting opgericht met als doel om door middel van meer diversiteit in RvCs te zorgen voor beter toezicht. Hierbij wordt met name gefocust op diversiteit in leeftijd. Deze missie heeft de afgelopen jaren invulling gekregen door het aanbieden van selectieve opleidingsprogramma's voor talentvolle professionals met niet meer dan tien jaar werkervaring. In 2023-2024 loopt inmiddels de achtste editie. Naast het opleiden van nieuwe toezichthouders en commissarissen, zorgt Blikverruimers ook voor de plaatsing van jonge professionals in verschillende RvCs. Naast plaatsing op vaste plekken, betreft dit ook plaatsing als traineetoezichthouder. Dit betekent dat de jong professional een jaar als trainee-lid meeloopt en meewerkt in een RvC. Deze ervaringen hebben belangrijke inzichten opgeleverd over wanneer een jonge toezichthouder (en daarmee meer diversiteit in een RvC) wel en niet leidt tot beter toezicht.

Deze bijdrage is als volgt opgebouwd. Allereerst bespreken we in paragraaf 2 waarom organisaties diversiteit belangrijk vinden, waarbij wij laten zien hoe verschillende perspectieven op diversiteit van invloed zijn op het werk van RvCs (en daarmee verschillende intenties om een diverse RvC te willen). In paragraaf 3 bespreken we vervolgens waarom diversiteit alleen niet zaligmakend is en waarom inclusie nodig is. Paragraaf 4 schetst dat er sprake moet zijn van de juiste structuur en cultuur binnen RvCs, wat in paragraaf 5 wordt uitgewerkt in een vijftal principes. Wij sluiten het hoofdstuk in paragraaf 6 af met een conclusie waarbij wij nogmaals het belang van diversiteit én inclusie toelichten.

2. Waarom vinden organisaties diversiteit belangrijk?

De afgelopen decennia heeft het debat over diversiteit binnen organisaties zich steeds verder ontwikkeld. Door de tijd heen zijn verschillende motieven te zien waarom organisaties met diversiteit aan de slag willen. Organisaties hebben immers vaak een verschillend perspectief op waarom diversiteit belangrijk is. Het veel geciteerde werk van Ely en Thomas uit 2001 laat drie perspectieven op diversiteit zien die helpen te begrijpen waarom een organisatie met diversiteit aan de slag wil.⁴ Hoewel dit werk zich niet specifiek richt op diversiteit in de RvC maar diversiteit in organisaties in het algemeen, helpt het om goed te begrijpen met welke intenties RvCs met diversiteit aan de slag gaan.

⁴ R.J. Ely & D.A. Thomas, 'Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes', *Administrative science quarterly* 2001, 46(2), p. 229-273.

Het eerste perspectief staat bekend als het discriminatie en rechtvaardigheids-perspectief. Het vertrekpunt van dit perspectief is dat er aandacht voor diversiteit nodig is om iedereen gelijke kansen te bieden op een baan of promotie. Diversiteit is vanuit dit perspectief met name representativiteit. Streefcijfers, zoals het aantal topvrouwen in (non-executive) besturen van publieke en private organisaties, zijn een bekend middel om te zorgen dat organisaties meer representatief worden hoewel het succes van dit type middelen ter discussie staat.⁵ Het rechtvaardigheidselement uit dit perspectief leidt er soms toe dat organisaties die vanuit dit perspectief handelen, proberen te zorgen dat achtergrondkenmerken geen rol spelen in selectie-procedures. Door bijvoorbeeld het anonimiseren van cv's, is het idee dat er meer sprake is van gelijke (en daarmee rechtvaardige) behandeling. Zo'n 'kleurenblinde houding' klinkt goed maar de praktijk heeft uitgewezen dat het streven naar meer diversiteit vaak niet gebaat is bij een dergelijke manier van handelen. Juist mensen uit ondervertegenwoordigde groepen hebben vaak een structurele achterstand op mensen met meer 'vinkjes'. Dat kan tot gevolg hebben dat zij beperktere toegang hebben tot bepaalde netwerken, geringere ervaring hebben opgedaan of minder snel opgemerkt worden in de organisatie. Door geen aandacht te besteden aan achtergrondkenmerken, blijft structurele ongelijkheid daarmee in stand. Dat dit perspectief desalniettemin populair is in de toezichhouderswereld, wordt bevestigd door de mogelijkheid die verschillende werving & selectiebureaus bieden om in hun kaartenbak te zoeken naar specifieke competenties, vaardigheden en profielen, zonder daarbij zaken als naam, geslacht en leeftijd te zien.

Het tweede perspectief is het toegang en legitimiteitsperspectief. Dit perspectief stelt dat diversiteit belangrijk is omdat het ervoor zorgt dat organisaties toegang krijgen tot nieuwe markten of groepen klanten, doordat zij diverser zijn. Diversiteit wordt in dit geval gelijkgesteld aan een hogere mate van responsiviteit. Middelen om dit te bereiken, zijn bijvoorbeeld het werven van specifieke, ondervertegenwoordigde doelgroepen als toezichhouder. Net als bij het eerste perspectief, speelt ook bij dit perspectief een rol dat representativiteit belangrijk wordt geacht maar dan met het uitgangspunt dat dit de organisatie helpt om beter in te spelen op de wensen van hun (potentiële) klanten. Voor een RvT van een scholengemeenschap zou dit bijvoorbeeld betekenen dat zij actief zorgen dat de RvT een afspiegeling is van de leerlingen en hun ouders die zij als doelgroep beogen, vanuit de gedachte dat zo'n RvT beter begrijpt wat klanten van de organisatie verwachten. Een RvT van een school in de Utrechtse wijk Kanaleneiland zal er daardoor waarschijnlijk anders uitzien dan een RvT van een school in Wassenaar. In sommige gevallen kan een RvC ook vanuit dit perspectief handelen bij het zoeken van een toezichhouder uit een doelgroep van de organisatie die juist nog niet vertegenwoordigd is, om zo ook die inzichten binnen te krijgen. Een grote culturele instelling benaderde Blickverruimers in het verleden met de vraag om juist een toezichhouder te zoeken met wortels in

5 M. Lückcrath-Rovers, 'De naleving van pas-toe of leg-uit van het streefgetal voor mannen en vrouwen in RvB en RvC bij beursgenoteerde ondernemingen', in: M. Lückcrath-Rovers, H. van Ees, M. Kaptein & I.W. Wuisman (red.), *Jaarboek Corporate Governance 2019-2020*, Deventer: Kluwer 2019.

een sociaal-economische zwakkere wijk van een grote stad, vanuit de gedachte dat deze persoon kan zorgen voor aansluiting van deze groep bij de organisatie.

Het derde perspectief van Ely en Thomas wordt het integratie- en leren-perspectief genoemd. Vertrekpunt van dit perspectief is dat diversiteit een bron is om tot nieuwe inzichten te komen. Dit staat ook wel bekend als het ‘diversiteit als een business case’-argument. Het idee erachter is dat meer diversiteit uiteindelijk leidt tot betere prestaties omdat er meer perspectieven worden meegenomen in de besluitvorming. Onze ervaring is dat dit perspectief ook populair is onder toezichthouders omdat zij juist bij uitstek verantwoordelijk zijn voor het toezicht houden op besluitvorming van het bestuur. Diversiteit in de RvC kan er dan voor zorgen dat blinde vlekken worden voorkomen en dat er rekening wordt gehouden met de belangen van diverse stakeholders. Bovendien zal een diverse RvC meer verschillende expertise en ervaring in huis hebben, waardoor beter ingespeeld kan worden op nieuwe ontwikkelingen. Voor veel RvCs speelt dit perspectief een belangrijke rol in hun zoektocht naar diversiteit, bijvoorbeeld als zij op zoek zijn naar jonge toezichthouders die duurzaamheidskennis mee kunnen brengen.

Belangrijk om te noemen is dat waar bij de eerdere twee perspectieven diversiteit vaak wordt bekeken vanuit bepaalde persoonskenmerken zoals gender, culturele achtergrond of leeftijd, het bij dit perspectief nog meer gaat om diversiteit over de gehele breedte. Dat betekent dat diversiteit niet alleen zaken als leeftijd, gender of etniciteit betreft maar ook zaken als opleiding, expertise, ervaring en functieachtergrond. Het idee is dat deze bredere definitie van diversiteit ervoor zorgt dat er een mix ontstaat van verschillende denkstijlen en invalshoeken. Dit kan er uiteindelijk toe leiden dat er betere beslissingen worden genomen doordat er meer verschillende perspectieven zijn meegenomen in het besluitvormingsproces.

Hoewel de drie perspectieven lijken te suggereren dat diversiteit in een RvC met name wordt gedreven door één van de drie perspectieven, zijn er in de praktijk vaak ook gemengde vormen te zien. Organisaties die in vacatureteksten stellen dat zij, gezien de huidige samenstelling van de RvC, op zoek zijn naar specifieke kandidaten doen dat vaak vanuit representativiteitsoogpunt maar net zo goed omdat zij verwachten dat dit zorgt voor beter toezicht door meer perspectieven. Dat is ook de indruk die wij binnen Blickverruimers hebben, hoewel het idee dat diversiteit kan bijdragen aan discussies die raken aan de toekomstbestendigheid van de organisatie meestal de boventoon voert. Dat betekent dat het derde perspectief, waarbij diversiteit als business case wordt benaderd, vaak het meest dominant is. Tegelijkertijd kan ook dit een momentopname zijn, want door de tijd heen is te zien dat de nadruk op de perspectieven verschilt. Waar juist het eerste en tweede perspectief dominant waren toen discussies over diversiteit opkwamen, lijkt het derde perspectief op dit moment het meest gebruikt te worden in discussies over diversiteit.⁶

6 Zie bijvoorbeeld het werk van Sandra Groeneveld en Steven Van de Walle over de diversiteitsopvattingen binnen publieke organisaties S. Groeneveld & S. Van de Walle, ‘A contingency approach to representative bureaucracy: Power, equal opportunities and diversity’, *International Review of Administrative Sciences* 2010, 76(2), p. 239-258.

3. Waaron diversiteit alleen niet zaligmakend is

Zoals in de inleiding is gesteld, is diversiteit alleen echter niet genoeg voor beter toezicht. In toenemende mate wordt er in de wetenschappelijke literatuur en in de praktijk gewezen op het belang van inclusie. Inclusie kan gedefinieerd worden als de situatie waarin ieder individu in een groep (bijvoorbeeld in een RvC) zich gewaardeerd weet om hun unieke persoonlijke kenmerken en eigenschappen, maar zich tegelijkertijd ook verbonden voelt met de groep. Diversiteit leidt niet automatisch tot een situatie van inclusie of tot betere prestaties. Ashikali, Groeneveld en Kuipers lieten in hun onderzoek naar teams in de publieke sector zien dat teams die meer divers waren, niet altijd beter presteerden.⁷ Diverse teams waarin de teamleden een hoge mate van inclusie en inclusief leiderschap ervaarden, deden het echter wel beter. Dat onderzoek laat zien dat juist in diverse teams er aandacht moet zijn voor inclusie om te zorgen dat een diverse RvC ook effectief kan opereren. Een omvangrijke literatuurstudie naar inclusief leiderschap bevestigt deze resultaten ook in andere contexten.⁸

Een aantal praktijkvoorbeelden kan laten zien waarom diversiteit niet altijd meteen zorgt voor betere prestaties. Een situatie die zo nu en dan voorkomt, is dat een RvC met name vanuit representativiteitsoogpunt op zoek gaat naar een divers nieuw lid in de RvC. Zeker wanneer de RvC op dat moment weinig divers is op verschillende vlakken (bijvoorbeeld gender, leeftijd of culturele achtergrond), wordt er soms geprobeerd om alle diversiteit in één keer 'af te vinken' door iemand te vinden die bijvoorbeeld jong, vrouw en van bi-culturele achtergrond is. Het gevolg hiervan is echter dat van deze persoon continu wordt verwacht te zorgen voor 'nieuwe perspectieven' in de RvC, 'een andere blik' en daarmee eigenlijk als enige persoon verantwoordelijk wordt gemaakt voor een ander perspectief in deze RvC. Dat kan voor een enorme druk zorgen die, zeker bij iemand met weinig of nog geen ervaring als commissaris of toezichthouder, niet nodig is. Diversiteit is, kortom, bij uitstek iets wat het hele team aan moet gaan.

Voor nieuwe toezichthouders speelt daarnaast mee dat de RvC wel open moet staan voor andere perspectieven en ideeën. Sommige RvCs zeggen wel diversiteit te willen maar komen er in de praktijk achter dat juist het hebben van meer perspectieven ook meer discussie met zich kan brengen. Zaken die eerder niet bediscussieerd werden, kunnen door nieuwkomers opeens aan de kaak worden gesteld. Een Blikverruimer die bij een zorgorganisatie begon over duurzaamheid werd een aantal jaren geleden vreemd aangekeken, want dat thema was nooit een issue wanneer het ging over de doelen van de organisatie. Hoewel het in dit geval goed ging en de RvT ervoor open stond om duurzaamheid binnen de RvT en met de RvB te bespreken, kan diversiteit

7 T. Ashikali, S. Groeneveld & B. Kuipers, 'The role of inclusive leadership in supporting an inclusive climate in diverse public sector teams', *Review of Public Personnel Administration* 2021, 41(3), p. 497-519.

8 A.V. Korkmaz, M.L. van Engen, L. Knappert & R. Schalk, 'About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research', *Human Resource Management Review* 2022, 32(4), 100894.

op deze manier ook leiden tot spanning in RvCs, die vervolgens het werk weer negatief kan beïnvloeden.

In dit soort gevallen zullen nieuwe, diverse toezichthouders moeten balanceren tussen het worden van een onderdeel van de nieuwe groep en het behouden van de eigenheid die hen juist een aanvulling maakt op wat er al is. Hier blijkt wederom het belang van inclusie. Juist nieuwe toezichthouders die, op wat voor aspect dan ook anders zijn dan de rest van de RvC, willen zich dikwijls verbonden voelen met de rest en niet altijd maar ‘de tegenstem’ zijn. Net zo goed hebben RvCs er niets aan als een nieuwe toezichthouder zich zo snel conformeert aan de status quo dat unieke kenmerken en eigenschappen niet meer naar voren komen. De ‘million dollar question’ is natuurlijk hoe je kan zorgen voor inclusiviteit in een RvC. Daarvoor maken we onderscheid tussen twee zaken: (1) het belang van structuur en (2) het belang van cultuur.

4. Het belang van structuur en cultuur

De Corporate Governance Code (de ‘Code’) vraagt terecht de nodige aandacht voor diversiteit. Het spreken van een ‘passende mate aan diversiteit’ in het bestuur en de RvC vraagt om verschillende elementen. Ook de Code erkent dat verschillende perspectieven in de besluitvorming voor een verhoging van effectief bestuur en toezicht zorgt. Om van diversiteit daadwerkelijk naar inclusie te gaan, zal de organisatie een flinke stap dienen te zetten die een zekere mate van zelfreflectie vraagt van bestuurders en commissarissen. De Code biedt daarvoor de eerste handreiking en structuur. Het bestuur en de RvC zijn op grond van de Code verplicht tot:

- het vaststellen van waarden die bijdragen aan een cultuur gericht op duurzame langetermijnwaardcreatie;
- inbedding en het onderhouden van die waarden;
- het stimuleren van gedrag dat aansluit bij die waarden en deze waarden uitdragen door het tonen van voorbeeldgedrag;
- het opstellen van een gedragscode en het toezien op naleving hiervan door zichzelf en werknemers;
- het geven van toelichting op de cultuur in het bestuursverslag.

Bovenstaande punten geven aan dat het bestuur en de RvC een actieve rol hebben op het gebied van diversiteit en inclusie. Essentieel om structuuroplossingen zoals codes, beleid en wetten, tot leven te laten komen, is echter de *cultuur* van de betreffende organisatie. In de Code wordt een directe link gemaakt tussen de cultuur van een organisatie en de rode draad van duurzame langetermijnwaardcreatie. Met andere woorden: het zorgen voor de juiste cultuur kan uiteindelijk bijdragen aan de missie van de organisatie en het creëren van langetermijnwaardcreatie.

Cultuur blijft echter voor velen een ongrijpbaar begrip. De Code definieert cultuur als volgt: “Cultuur kan worden gedefinieerd als de normen en waarden die impliciet

en expliciet leidend zijn bij het handelen en het gedrag dat daaruit voortvloeit. Cultuur is een referentiekader op basis waarvan het eigen handelen en dat van anderen wordt beoordeeld. Een gezonde cultuur helpt misstanden en onregelmatigheden te voorkomen.”⁹ Uit deze definitie blijkt het belang van cultuur. Ons gedrag wordt bepaald door de structuren waarin we werken. Een RvC kan divers zijn en bijvoorbeeld gevuld met een Blickverruimer als jonge commissaris, maar daarmee is de kous niet af. De meerwaarde van de jonge commissaris is onder andere het challengen van de status quo (bijvoorbeeld bestaande routines). En daar ligt de uitdaging: de cultuur van een RvC bepaalt in hoeverre er ruimte is de authenticiteit van deze persoon te behouden en daarmee op de loer liggend conformisme te voorkomen. Dit betekent dat er echt ruimte is om anders te zijn en je zo te uiten. Het bijzondere aan cultuur is dat het fenomeen nergens hetzelfde is en een maatstaf lastig vast te stellen is. Vandaar dat cultuur ook vraagt om structuur en de Code (net zo goed als sectorale Governance Codes) aanknopingspunten biedt voor commissarissen en toezichhouders.

5. Wat kunnen RvCs doen?

Volgens onderzoek alsook ervaring vanuit Blickverruimers en interviews onder stakeholders van Blickverruimers, zijn er diverse factoren die bij kunnen dragen aan de realisatie van diversiteit en inclusie in RvCs.¹⁰ Dit zijn vijf factoren die samengevat kunnen worden als het ‘*CAVIA-principe*’: (1) Competenties, (2) Agenda en structuur, (3) Voorzitter, (4) Intentie en (5) Adaptiviteit.

5.1 Competenties

De wereld verandert snel en organisaties krijgen continu nieuwe uitdagingen voor hun kiezen die vaak ook om nieuwe competenties vragen: van decarboniseren en het leveren van een positieve bijdrage aan de natuur, tot aan samenwerking door de hele waardeketen heen en hoe de organisatie kan bijdragen aan een meer inclusieve en rechtvaardige wereld.

RvCs hebben de uitdagende taak om de wereld en de veranderingen bij te houden zodat zij de organisatie waar zij toezicht op houden kunnen ondersteunen hier zo goed mogelijk doorheen te navigeren terwijl de langere termijn niet uit het oog verloren wordt. Degene die dat goed en tijdig doen, kunnen volgens sommigen zelfs competitief voordeel verkrijgen ten opzichte van concurrenten. Zoals een ervaren toezichthouder ons toevertrouwde: “Je kunt uitdagingen en oplossingen beter zelf sturen, dan wachten tot een en ander verplicht wordt en de kennis en talenten die nodig zijn om daar dan aan te voldoen niet meer voorhanden zijn”.

⁹ Corporate Governance Code, Principe 2.5 Cultuur.

¹⁰ Zie daarvoor onder andere P. Nafzger & E. Schmidt-Postmes, ‘Jonge Toezichhouders moeten veel vliegreun maken’, *Goed Bestuur en Toezicht* 2022, 17(3), p. 44-49.

Dit alles vraagt om ervaring en kennis in een RvC, alsook om nieuwe competenties, die passen bij het specifieke speelveld van de organisatie. Nieuwe toezichhouders, uit groepen die nu nog ondervetegenwoordigd zijn, kunnen deze inbrengen. Tegelijkertijd moeten de waarde van nieuwe competenties en expertises wel herkend worden door de rest van de RvC.

Een inclusieve RvC dient zich dus continu af te vragen welke competenties er nodig zijn in een RvC en welke er momenteel geborgd zijn. Het is een vraag die continu gesteld moet worden en niet alleen op het moment dat een termijn afloopt of een evaluatiemoment zich aandient. Het bekende ‘doelen-stoelen-smoelen’-principe gaat hier op: heb duidelijk wat de (context-proof) doelen van de organisatie zijn, welke stoelen (profielen) daarvoor nodig zijn, en bepaal dan pas welke personen die stoelen kunnen vullen. Hoewel een basiscompetentie als financiële kennis dikwijls vertegenwoordigd lijkt te zijn in de gemiddelde RvC, blijkt dat competenties en expertise op gebieden als digitalisering en duurzaamheid dat niet zijn. Terwijl de Code inmiddels ook expliciet voorschrijft dat ervaring en expertise op deze gebieden noodzakelijk zijn in de samenstelling van RvCs. Het risico luwt dat op deze gebieden het doelen-stoelen-smoelen-principe wordt omgekeerd. Er wordt gekeken welke (prominente) leden er al zijn, en welk (duurzaamheids/digitaliserings)label er nog aan deze leden gehangen kan worden. Dit is niet alleen een potentieel groot risico (het blijven denken vanuit ‘smoelen’ in plaats van ‘doelen’), alsook een gemiste kans op een verrijking van de perspectieven en het anticiperen op voordelen die daaruit te verkrijgen zijn.

Als een RvC bewust bezig is met de vraag of de juiste competenties en expertise in huis zijn, werkt de RvC eigenlijk direct ook aan inclusiviteit. Immers, een nieuw lid dat nieuwe competenties of expertise inbrengt, zal heel anders worden ontvangen dan wanneer de RvC nog niet goed weet wat de meerwaarde van deze nieuwe competenties is.

5.2 *Agenda & structuur*

Volgens de Edelman Trust Barometer zijn er steeds minder mensen die samen willen werken met iemand die het niet eens is met zijn of haar standpunt.¹¹ De toenemende polarisatie in de wereld is schrikbarend en ook een grote bedreiging voor commissarissen en toezichhouders. Diversiteit kan zorgen voor meer wrijving, juist omdat mensen opeens geconfronteerd worden met andere standpunten en perspectieven. Tegelijkertijd is die confrontatie van perspectieven noodzakelijk.

In een sterk veranderende wereld, kan immers ook gezegd worden dat de ‘purpose’ van organisaties verandert. Met name het bedrijfsleven staat onder druk om naast economisch gewin, haar doelstellingen uit te breiden met meer maatschappelijke aspecten. Ook hier zijn diversiteit en inclusiviteit weer van belang – als het gaat

¹¹ Edelman Trust Barometer 2022, geraadpleegd op 1 juli 2023 via <https://www.edelman.com/trust/2022-trust-barometer>.

om de perspectieven op deze veranderende doelstellingen. Ietwat cynisch gesteld was de purpose van bedrijven om winst te maken door problemen voor mensen en de planeet te creëren, terwijl wij toe moeten naar een purpose van bedrijven om winstgevende oplossingen te creëren voor de problemen van mensen en de planeet, zoals Colin Mayer van de Saïd Business School (University of Oxford) stelt.¹²

Ook de Code stelt het creëren van duurzame langetermijnwaardcreatie centraal, en dat maakt agenda en structuur van een RvC een van de leidende middelen om deze nieuwe purpose te realiseren. Een inclusieve RvC creëert ruimte in de agenda voor discussie en uitwisseling van perspectieven en schuwt het debat niet. Wat kan helpen om de inclusiviteit in de RvC te versterken, is het bewust aanwijzen van een tegenstem bij bepaalde vraagstukken. Door bijvoorbeeld een wisselend lid van de RvC te vragen om bij belangrijke besluitvorming, los van zijn of haar eigen mening, sterk een tegenstem voor te bereiden, kan je ervoor zorgen dat die rol niet altijd door dezelfde persoon wordt ingenomen.

5.3 Voorzitter

De voorzitter heeft een cruciale rol in het bevorderen en bewaken van diversiteit en inclusiviteit in de RvC. De voorzitter is vaak leidend in de samenstelling van de RvC, het stellen van de juiste vragen, het bevorderen van de teamgeest en samenwerking en het elimineren van vooroordelen, gewoonten (status quo) of tunnelvisie. Ook dient de voorzitter zorg te dragen voor een inclusieve omgeving die de voordelen van diversiteit in de RvC maximaal benut. Denk bijvoorbeeld aan de inbreng van inzichten over trends en nieuwe technologieën, voor ruimte om out-of-the box te denken, en voor het aanmoedigen van leden van de RvC om open te staan voor diverse perspectieven in de discussie en besluitvorming.

Een mooi voorbeeld hier is een voorzitter van een middelgrote onderneming die, toen een stoel vrijkwam voor de financiële portefeuille, de vacature open heeft laten zetten voor kandidaten met finance-ervaring maar zonder toezichhouderservaring, onder het mom van “een jonger, frisser perspectief op hoe finance overzien wordt, houdt ons scherp en challengeert actief de status quo”.

Een veelgehoorde term in dit verband is inclusief leiderschap. Inclusief leiderschap is leiderschap gericht op het versterken van de verbondenheid die toezichhouders met elkaar vinden, terwijl er tegelijkertijd waardering is voor de verscheidenheid. Voorzitters die veel inclusief leiderschap laten zien, proberen een RvC als een team te laten opereren en tegelijkertijd te zorgen dat ieders bijdrage op waarde wordt geschat. Concreet betekent dit bijvoorbeeld het communiceren van de meerwaarde van verscheidenheid voor een RvC, het faciliteren van constructieve discussie in

¹² Rethinking the Purpose of Business With Oxford Professor Colin Mayer. Geraadpleegd op 1 juli 2023 via <https://www.forbes.com/sites/karlmoore/2022/03/22/rethinking-the-purpose-of-business-with-oxford-professor-colin-mayer/>.

de RvC en tegelijkertijd de gezamenlijke missie en doelen van de RvC te blijven benoemen.¹³

5.4 *Intentie*

Zoals in de inleiding al beschreven, zijn er verschillende intenties voor organisaties om diversiteit belangrijk te vinden. Uitspreken waarom een RvC divers(er) wil worden, kan helpen om die motivaties goed boven tafel te krijgen, zodat daarna gewerkt kan worden aan een inclusieve omgeving.

Onderzoek, en ervaring vanuit Blickverruimers, laat zien dat de intenties nogal eens verschillen en niet altijd oprecht blijken. Gaat het bij aanstelling en aantreding om de competenties van een toezichthouder/commissaris met een diverser profiel, of lijkt er meer sprake te zijn van een zogenaamde ‘tick-the-box’/‘windowdressing’-oefening, om op papier diverser te ogen? Het laatste geval kan leiden tot aarzeling van de kandidaat met een diverser profiel om een RvC te betreden.

Wanneer de intenties niet oprecht zijn, kan dat ook tot een dynamiek in de RvC leiden die juist averechts werkt voor discussie en besluitvorming omdat de toetredende met een diverser profiel voelt dat het niet per se om diens competenties gaat. In een dergelijke omgeving is inclusiviteit ver te zoeken.

Vanuit de Blickverruimers-praktijk krijgen wij regelmatig verzoeken die ons achter de oren laten krabben. “We zijn op zoek naar een jonge toezichthouder, een vrouw, van buiten Europa, met een technische achtergrond.” Als we vragen hoe dit profiel tot stand is gekomen, ontbreekt vaak een duidelijk antwoord of wordt er volstaan met “dit is gewoon wat we nodig hebben”. Dit is echter niet hoe diversiteit en inclusiviteit werkt. Immers, op deze manier probeer je als RvC om alle diversiteit in één persoon te stoppen. Zorg dat je doelen en competentiematrix compleet en up-to-date zijn, en kom dan terug. Geen jonge toezichthouder wil slechts een ‘excuus-toezichthouder’ zijn. Geen enkele RvC zou een excuustoezichthouder aan boord moeten willen hebben. Om te zorgen voor inclusiviteit is het belangrijk om een toekomstig toezichthouder te laten zien wat de intenties van de RvC zijn, waarom diversiteit belangrijk is en hoe de potentiële toezichthouder kan bijdragen aan de organisatie. Bovendien kan met een duidelijke intentie ook de gehele RvC verantwoordelijkheid dragen voor het scherp blijven toezien op de naleving van die intentie.

Een ander voorbeeld voor zowel intentie als agenda & structuur is de toenemende vraag naar trainee-toezichthouders. Het faciliteren van plaatsing van trainee-toezichthouders zijn wij vanuit Blickverruimers gestart omdat wij goed begrijpen dat de stap naar een Blickverruimer in een RvC niet door iedere RvC even gemakkelijk genomen wordt. Wij willen het laagdrempelig houden en een goede en rechtvaardige start bieden voor zowel de RvC als de jongere toezichthouder. Door een trainee

¹³ T. Ashikali, ‘Van diversiteit naar inclusief leiderschap’, *Goed Bestuur & Toezicht* 2020, 16(1), p. 44-48.

aan een RvC toe te voegen, wordt automatisch een omgeving gecreëerd waarin geëxperimenteerd mag worden en waarin kwetsbaarheid getoond kan worden. Indien een trainee vervolgens aan een (per vergadering wisselende) buddy wordt gekoppeld, worden zowel de perspectieven van de ervaren toezichthouders als de trainee-toezichthouder al voor de vergadering en besluitvorming verruimd.

5.5 *Adaptiviteit*

Al het bovenstaande valt of staat met adaptiviteit, het vermogen om je aan te passen aan kansen en uitdagingen en de sterk en continu veranderende wereld. Zoals eerder al gesteld, vraagt dat ook om nieuwe competenties en expertise van toezichthouders en commissarissen, net als andere manieren van werken. Experimenteren en kwetsbaarheid zijn daarvoor belangrijke ingrediënten, maar veel ervaren toezichthouders vertrouwen ons toe dat daar vaak te weinig ruimte en moed voor is: “We horen alles te weten en resoluut te handelen”.

Ook van nieuwe toezichthouders lijken we nog steeds te verwachten dat zij geen kwetsbaarheid mogen laten zien. Die kwetsbaarheid is echter juist nodig om nieuwe thema’s te agenderen, ingesleten routines te bevragen en, zoals Marilieke Engbers het noemt, het ongezegde boven tafel te brengen¹⁴. Durven aan te passen, experimenteren, evalueren, vernieuwen en weer doorgaan kost echter tijd en brengt risico met zich. Toezichthouders, zeker wanneer ze nieuw zijn, zullen alleen durven te experimenteren en kwetsbaar te zijn als de RvC ook een veilige omgeving is. Jonge toezichthouders die wij spreken, geven aan dat zij niet altijd de ruimte voelen om, in hun ogen, domme vragen te stellen. Terwijl juist ervaren toezichthouders soms op zoek zijn naar dat soort vragen die vanzelfsprekendheden aan het wankelen kunnen brengen.

Adaptiviteit staat of valt dus met een veilige ruimte. En daarvoor is ook de juiste structuur nodig en is het leiderschap van de voorzitter een belangrijk element. Dit laat zien dat de principes samenkomen en geen losstaande elementen zijn. Alleen door competenties, agenda & structuur, de voorzitter, intenties en adaptiviteit in het oog te houden, kan gezorgd worden voor een inclusieve RvC die de vruchten plukt van de diverse samenstelling.

6. **Conclusie: een slotpleidooi voor kwetsbaarheid in de RvC**

Albert Einstein zei ooit: “De wereld kan niet worden veranderd zonder onze manier van denken te veranderen”. Om de wereld te veranderen, en te verbeteren, hebben we mensen nodig die de status-quo durven te challengen en die zorgen voor nieuwe inzichten en perspectieven. Zij kunnen RvCs juist helpen om niet alleen de korte termijn maar ook de langetermijnwaardecreatie van organisaties continu in het vizier

¹⁴ M. Engbers, *Onder Commissarissen: Hoe het ongezegde in de Boardroom de besluitvorming beïnvloedt*, Amsterdam: Business Contact 2021.

te houden. In dit hoofdstuk hebben we betoogd dat diversiteit hiervoor noodzakelijk is maar tegelijkertijd niet genoeg. Inclusiviteit is uiteindelijk nodig om de vruchten van diversiteit te plukken.

Het denken in termen van inclusiviteit betekent dat we veel meer ruimte moeten maken voor kwetsbaarheid. Creativiteit, innovativiteit en out-of-the-box-denken kunnen alleen bestaan bij de gratie dat toezichthouders zich ook kwetsbaar mogen opstellen en zich veilig voelen om dingen te zeggen waar zij zelf ook geen zekerheid over hebben. Het is die kwetsbaarheid die vaak moeilijk is te bereiken in een RvC, waar vaak het gevoel heerst dat je als toezichthouder of commissaris alles precies moet weten. Juist een dergelijke houding kan nieuwe toezichthouders, die de RvC diverser maken, afschrikken. Voor hen is het juist goed als ook ervaren toezichthouders laten zien dat zij zich kwetsbaar durven op te stellen, dat zij proberen open te staan voor nieuwe perspectieven en dat zij ruimte geven aan het inbrengen van geluiden waar eerder geen ruimte voor was.

Inclusie betekent geenszins dat leden van RvCs het altijd met elkaar eens moeten zijn. In tegendeel, juist in een inclusieve RvC zullen discussies scherper kunnen zijn omdat de leden weten dat hun mening en hun perspectief er ook toe doet. Met de juiste structuur en inclusief leiderschap, zorgt wrijving juist voor glans. In een snel veranderende wereld waar continu gevraagd wordt om nieuwe competenties en expertise is diversiteit geen luxe maar noodzaak. Het maakt dat zaken als digitalisering en duurzaamheid hierbij geen optionele expertise zijn. Elke RvC heeft nu al met gerelateerde uitdagingen te maken. Degene die denken dat dat nog niet zo is, hebben die competenties, en daarmee diversiteit in hun RvC, waarschijnlijk nog het meeste nodig.