

De kwaliteit van diversiteit

'Onderzoek toont aan dat divers samengestelde teams beter functioneren dan eenzijdig samengestelde teams', vertelt Threes Klop, consultant bij searchbureau Maes en Lunau. Zij voegt er aan toe dat onder diversiteit nadrukkelijk niet alleen een evenwichtige man/vrouw verdeling of mensen met diverse culturele achtergronden wordt verstaan, maar ook mensen die uit diverse sectoren komen. Ook Heske van Eyck van Heslinga hanteert deze brede invulling van het begrip diversiteit. Zij onderzocht voor de monitoringscommissie governance code woningcorporaties op welke manieren de diversiteit in RvC's kan worden bevorderd.

De governance code uit 2008 bepaalde al dat bij de samenstelling van de RvC rekening moest worden gehouden met de gewenste deskundigheid en achtergrond van de leden. Diversiteit was daarmee vooral functioneel ingericht. De monitoringscommissie wilde nu een bredere manier om naar diversiteit te kijken. Het thema sprak Van Eyck direct aan: 'Diversiteit speelt al mijn hele loopbaan een rol. Bij mijn studies Heao en Bedrijfskunde was het percentage vrouwen minder dan 10%. Bij diverse banen zat ik als enige vrouw in een directie- en managementfunctie. Collega's vertelden mij dat er door mijn komst dat besluiten anders tot stand kwamen; meer openheid en gezichtpunten. Later bij Berenschot was ik de enige vrouw in de directie van vier. Toch waren we wel divers: twee met een Indische achtergrond, twee Friezen, één vrouw, afkomstig van bedrijfsleven en van de overheid. Diversiteit is breder dan man - vrouw, ook leeftijd, roots in achtergrond en ervaring spelen mee. Ik heb aan den lijve ondervonden wat de rijkdom is van diversiteit.' In haar onderzoek presenteert ze een aantal cijfers over RvC's bij woningcorporaties. Kijkend naar de omvang heeft bijna 70% van de RvC's in 2009 tussen de 5 en de 7 commissarissen. Dat geeft voldoende mogelijkheden voor diversiteit. Echter, uit onderzoek van Het Zijlstra Center blijkt dat eind 2008 minder dan 20% van de commissarissen jonger dan 50 jaar is, 99% van de commissarissen autochtoon is en 78% van de commissarissen man is. Denkt Van Eyck dat de situatie al veranderd is? 'Op basis van mijn ervaringen en gesprekken voor dit onderzoek denk ik van niet.'

Bij de leden van de VTW is een langzame verandering zichtbaar ten aanzien van de man-vrouw verhouding. Eind 2004 was de verdeling 82% - 18% en eind 2010 78% - 22%. De VTW hecht belang aan meer diversiteit in de RvC's, vooral omdat een divers samengestelde RvC meer kans biedt op kritisch toezichthouderschap. Hiertoe is bij voorbeeld in 2009 de Leergang aankomend commissarissen gestart. Een bijeenkomst voor vrouwelijke VTW leden in 2010 heeft geleid tot het oprichten van een vrouwelijke TodT (toezichthouders om de tafel groep). De toentertijd aangekondigde community op de website is niet verder ontwikkeld aangezien er andere succesvolle initiatieven hiervoor zijn. Een daarvan is de LinkedIn groep voor (aankomend) vrouwelijke toezichthouders, welke is gestart door Karin Doms. Zij is ook trekker van een TodT voor jongere commissarissen. (Hierover meer op pagina ...)

Waarom wil de monitoringscommissie meer diversiteit in RvC's?

Van Eyck: 'Woningcorporaties zijn maatschappelijk verantwoordelijke organisaties. Je moet kijken naar het gebied waar je werkzaam bent en naar de uitdagingen waar de corporatie de komende jaren voor staat. Welk profiel hoort daar bij? Het is niet zo dat de samenstelling van de RvC een exacte afspiegeling zou moeten zijn van de maatschappij, want de kwalificaties die nodig zijn vormen ook niet een exacte afspiegeling.' Is het dan bijvoorbeeld in Amsterdam belangrijker om meer allochtone commissarissen te hebben dan in Drenthe? Van Eyck: 'Ja, of in ieder geval mensen die affiniteit hebben met de multiculturele samenleving, het hoeft niet per se van afkomst te zijn.' Is dat niet met elkaar in tegenspraak: een afspiegeling van de maatschappij willen zijn en het inbrengen van onzichtbare factoren als affiniteit of achtergrond? Van Eyck: 'Dat is het dilemma waar je voor staat. Je moet

kiezen welke elementen voor jouw RvC het meest spelen. Je kunt niet alle facetten van diversiteit in een raad van 5 personen kwijt.'

Zij vervolgt: 'Een tweede reden voor de monitoringscommissie om meer diversiteit te willen lag in de incidenten die hebben plaatsgevonden. Niet dat diversiteit op zich incidenten kan voorkomen, maar het bleek dat bij organisaties waar het mis ging soms lange zittingstermijnen voorkwamen. Doorstroming is nodig, daar heb ik ook advies op uitgebracht. En een derde reden lag in de onderstroom in de maatschappij; het idee dat diversiteit een betere en zorgvuldiger besluitvorming geeft'.

Welke aanbevelingen heeft Van Eyck aan de monitoringscommissie gedaan?

'Een van mijn aanbevelingen was dat de RvC moet formuleren en rapporteren over kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen. Bijvoorbeeld: wij willen dat onze RvC een gemengde samenstelling heeft ten aanzien van geslacht, met een minimale verdeling van 70- 30%.' Voorkeursbeleid vindt Van Eyck geen probleem als het past bij de doelstellingen die je hebt afgesproken: 'Je zegt toch ook een voorkeur te hebben voor bij voorbeeld een financieel persoon.' Andere aanbevelingen die zij heeft gedaan betroffen open werving en onafhankelijkheid van commissarissen.

Nu de aanbevelingen grotendeels worden opgenomen, zijn we er dan?

Van Eyck: 'Het is een eerste stap. Het heeft alles te maken met een *state of mind*. Diversiteit is ook gewoon leuk. Door diversiteit blijft de natuur in balans, waarom zou dat voor organisaties anders zijn? Het brengt balans, schoonheid, kruisbestuiving, het een kan niet zonder het ander.' Threes Klop, van Maes en Lunau: 'Veelkleurigheid in organisaties stimuleert teamvorming en samenwerking. Het kan een andere energie en creativiteit opleveren. En als de top van de organisatie en de RvC niet echt de noodzaak inzien van diversiteit wordt het nooit wat met diversiteit in de organisatie'. Waarom is het zo moeilijk te bewerkstelligen? Van Eyck: 'Een heleboel zittende toezichthouders willen eigenlijk geen diversiteit. Het tast de status aan: exclusiviteit en diversiteit gaan niet samen. Als je jongere mensen binnen haalt en het andere geslacht, dan raak je ongemerkt de exclusiviteit kwijt.' Is dat een gevoel of is dat ook echt zo? Van Eyck: 'Het zit tussen de oren en het is natuurlijk ook gewoon concurrentie. De top van de berg is heel smal en als je de vijver waaruit gevist kan worden groter maakt, wordt de concurrentie groter.'

De VTW heeft de aanpassingen in de governance code voorgelegd aan haar leden. Veruit de meerderheid was het eens met het voorstel rond diversiteit, maar toch ook een-derde niet. Sommigen waren principieel tegen het selecteren op (etnische) afkomst, maar een aanzienlijk deel van de tegenstemmers zat op de lijn dat kwaliteit belangrijker is dan diversiteit. Van Eyck: 'Natuurlijk heb je kwaliteit nodig, maar het kan prima samen gaan. Er wordt te vaak gedacht dat er onvoldoende gekwalificeerde vrouwen zijn (ik neem maar even vrouwen). Ik bestrijd dat, ik ken zoveel goede vrouwen. Maar ze zitten minder in de relatiekring van zittende commissarissen dus dan zijn ze voor hen niet zichtbaar. En mensen zijn automatisch op zoek naar hun *comfort zone*. Iemand die ze herkennen in de wijze van praten, handelen, vergaderen en grapjes maken. Je moet beseffen dat je de neiging hebt om die *comfort zone* te zoeken. Het gaat om het vermogen om andersdenkenden toegang te geven tot jouw besluitvorming.'

Klop herkent dat en ziet daar ook een rol voor de wervingsbureaus: 'De RvC mag ook best het searchbureau aanspreken op de verantwoordelijkheid om met minder voor de hand liggende kandidaten te komen of hem vragen om in ieder geval een paar vrouwen aan te dragen. En het bureau kan helpen om het profiel zodanig te formuleren dat ook anderen zich aangesproken voelen. Vrouwen solliciteren minder vaak als ze niet precies in het profiel passen'.

Het lijkt wel eens dat diversiteit alleen een issue is bij werving en selectie, maar dan houdt het toch niet op? Van Eyck: 'In een RvC zijn feminiene en masculiene eigenschappen, die

kunnen in mannen en vrouwen zitten. Je moet verschil maken tussen zichtbare en onzichtbare diversiteit. Zichtbaar: je ziet het wel als vrouw, jong, allochtoon etc., maar dat wil niet zeggen dat ze daardoor anders zijn of anders denken. Ik zoek naar de onzichtbare diversiteit. Naarmate je de diversiteit binnen een RvC groot is vallen de verschillen weg. Daar streef ik naar'.