

Diversiteit in de Board (1) – Welke diversiteit past bij uw raad?

Volgens de nieuwe Code Tabaksblad streeft de RvC naar meer diversiteit in haar samenstelling. Dat klinkt eenvoudig maar het vraagt in de praktijk om een professionele aanpak. In die aanpak staan drie aspecten centraal: welke diversiteit past bij uw raad, welke selectiecriteria hanteert u om in vacatures te voorzien en hoe moet diversiteit goed gemanaged worden? In dit artikel staat centraal hoe u kunt bepalen welke soorten en mate van diversiteit bij uw raad passen.

Diversiteit is als een orkest

Diversiteit benadrukt de verschillen tussen mensen. Als wij niet alleen uiterlijke maar ook innerlijke verschillen meenemen, zoals karaktereigenschappen of leiderschapstijlen, dan is de ‘voorraad’ aan diversiteit zo goed als oneindig.

Daar staat tegenover dat uw raad slechts een beperkt aantal plaatsen/vacatures beschikbaar heeft voor toezichthouders. Hoe bepaalt u nu de juiste diversiteit? Wij adviseren u aandacht te besteden aan de volgende aspecten.

In de eerste plaats staan professionaliteit en bestuurservaring van de leden voorop. De raad heeft een bepaald takenpakket en de toezichthouders zullen wat betreft competenties en gedrag van voldoende professioneel niveau moeten zijn. Anders heeft diversiteit geen toegevoegde waarde.

Ten tweede is het voor u van belang te bepalen wat de identiteit van uw organisatie is. Waar liggen de ‘roots’ van uw organisatie, wat zijn de centrale waarden, de missie? Wat voor organisatie wilt u nu en in de toekomst zijn?

Bedrijven en instellingen zijn wat dat betreft net als een orkest. Zij zijn er in alle soorten en maten en ieder is vrij om daarin zijn eigen identiteit tot uitdrukking te brengen.

Zij variëren van een “carnavalsband” en een “strijkkwartet” tot een “symfonieorkest”.



Met deze vergelijking wordt duidelijk dat de keuze voor een bepaald type orkest ook bepalend is voor de diversiteit aan muziekinstrumenten.

Als uw organisatie er voor kiest om een “strijkkwartet” te zijn dan past een trompettist daar niet in, ook al zou de diversiteit van het kwartet toenemen. Niet elk type organisatie kan en wil een “symfonieorkest” zijn waarin alle instrumenten vertegenwoordigd zijn.

Met andere woorden: U bepaalt welke diversiteit bij uw raad en bij uw bedrijf of instelling passen. Om dat te kunnen bepalen is inzicht nodig in de soorten en mate van diversiteit die voor uw raad effectief zijn.

Soorten diversiteit

Onderzoek¹ heeft aangetoond dat twee soorten de meeste kans bieden op betere prestaties van de organisatie door een grotere diversiteit in de raad.

Ten eerste gaat het om *functionaliteit*. Dit houdt in dat er in de raad bijv. financiële, juridische en (vak)technische expertise aanwezig is.

1. Zie bijv. RUG – Diversiteit binnen de RvC's van beursgenoteerde vennootschappen, 2007

Als er op bestuurlijk niveau iets fout gaat kan de oorzaak liggen in het ontbreken van de juiste expertise in de RvC om op dat punt voldoende toezicht te houden.

Voorbeeld. In de RvT van een grote Onderwijsstichting ontbrak een jurist. Niemand had opgemerkt dat de CFO een pensioenregeling voor zichzelf had geregeld die onwettig was.

Ten tweede gaat het om *geslacht*. Zelfs het meest kritische onderzoek geeft aan dat het opvallend is dat bedrijven die beter presteren meer vrouwen in de Board hebben, ook al zou er geen causale relatie vast te stellen zijn². Deskundige vrouwen zijn waardevol zoals veel organisaties reeds hebben ervaren³.

Over andere soorten diversiteit bieden onderzoeken tegenstrijdige resultaten. Of er is zelfs onvoldoende onderzoek beschikbaar.

Diversiteit in *leeftijd*, *etniciteit*, *nationaliteit* en *geloof* kunnen de effectiviteit van de raad verhogen maar doen dat lang niet altijd. Het hangt van verschillende en soms voor de hand liggende factoren af.

Voorbeeld. De voertaal van de RvC is Nederlands. De nieuwe Britse commissaris heeft daardoor een communicatieprobleem. Als de voertaal Engels wordt geldt hetzelfde probleem voor sommige Nederlanders. De effectiviteit van het team blijft laag totdat dit taalprobleem is opgelost⁴.

Merkwaardig genoeg komen in de top vijf van diversiteitskenmerken die toezichthouders zelf wensen *etniciteit*, *nationaliteit* en *geloof* niet eens voor. Op de eerste en tweede plaats staan *persoonlijke eigenschappen*, zoals onafhankelijkheid, en *leiderschapsstijlen*⁵. Dit blijkt ook uit het Nationaal Commissarissen Onderzoek 2008 van de Erasmus Universiteit.

2. M. Lükerath-Rovers-Topvrouwen Wie zijn ze? Waar zitten ze?, 2008
3. Harvard – Diversity as Strategy (zie downloads)
4. Maes & Lunau – Dividend van diversiteit, 2008
5. Idem als 4.

Mate van diversiteit

Het tweede selectiecriteria is de mate van diversiteit die voor uw raad van belang is. Uit eigen ervaring weten wij dat er in teams niet alleen te weinig maar ook teveel diversiteit aanwezig kan zijn.

Teveel diversiteit komt voor als de raad bestaat uit leden die zo verschillend denken dat ze het op de meest essentiële punten niet eens kunnen worden. Dit is het tegenovergestelde van groupthink. Beide zijn niet effectief.

Voorbeeld. De raad van toezicht bestaat uit progressieve en conservatieve leden die het niet eens kunnen worden over de identiteit van de stichting: katholiek of oecumenisch.

Teveel diversiteit komt ook voor als de leden zo verschillend zijn in karakter, opleiding of achtergrond dat zij onvoldoende bij elkaar passen om de persoonlijke chemie tot stand te brengen die nodig is om als team te opereren.

Voorbeeld. Na de fusie van twee bankfilialen hebben toezichthouders met een agrarische en een academische achtergrond zitting in de nieuwe raad. Zij blijken onvoldoende persoonlijke chemie met elkaar te hebben wat de raad ineffectief maakt.

Kortom, er is een goed inzicht nodig in de identiteit van uw organisatie en raad om te bepalen welke soorten en mate van diversiteit bij uw raad passen. Als dat helder is kunt u de juiste kandidaten gaan selecteren. Hierover gaat ons volgende artikel.



Heske van Eyck
Managing Director Crownstone



Daniel le Gras
Partner ProBoardS