

Diversiteit in de Board (2) - Selectiecriteria

Hoe kunnen organisaties nieuwe toezichthouders werven en selecteren die beschikken over de juiste diversiteitskenmerken? In samenwerking met dr. Monique van Dijen, partner bij Ernst & Young Health Advisory Services, gaan we nader in op de selectiecriteria die hierbij een rol spelen. Meer diversiteit in de RvB, RvC en RvT vraagt om weloverwogen keuzes.

Wervings- en selectieproces

Als eenmaal duidelijk is welke diversiteit bij uw raad past (zie deel 1) komt de vraag aan de orde welke eisen diversiteit stelt aan het proces van werving en selectie.

Om te beginnen is de samenstelling van de Commissie die dit proces begeleidt van belang. Idealiter zou de Commissie zelf divers moeten zijn samengesteld. Als de RvC op zoek is naar vrouwelijke kandidaten maar er zitten geen vrouwen in de Commissie dan leert de praktijk dat er een 'bias' optreedt voor manlijke kandidaten.



De Commissie moet zich er ook van bewust zijn dat zij haar wervingsmethoden moet aanpassen. Als bijvoorbeeld nieuwe kandidaten gezocht worden via dezelfde kanalen en in de zelfde kringen als tot nu toe het geval was is de kans groot dat kandidaten met een 'afwijkend' profiel niet gevonden worden. Jongere kandidaten kan men bijvoorbeeld beter benaderen via internet dan via de NRC.

Verder is het belangrijk dat er voldoende kandidaten met de gewenste diversiteitskenmerken geïdentificeerd worden en aan het selectieproces deelnemen. Als de Commissie op zoek is naar een allochtone toezichthouder en niet meer dan twee kandidaten zijn er gevonden dan is er nauwelijks sprake van een selectieproces.

Kortom, het wervings- en selectieproces stelt aparte eisen waar u aandacht aan moet besteden als u meer diversiteit wilt in uw raad.

Selectiecriteria

Bij de selectie van kandidaten staan professionaliteit en bestuurservaring van de leden voorop. De RvC en RvB hebben een bepaald takenpakket en de leden zullen wat betreft competenties en gedrag van voldoende professioneel niveau moeten zijn. Anders heeft diversiteit geen toegevoegde waarde.

Vervolgens zijn er een paar groepen criteria op te stellen die bij diversiteit een rol spelen: strategie, stakeholders, RvB en RvC. Hieronder gaan we nader in op deze groepen.

Strategische criteria

Hier speelt de vraag in welke fase van ontwikkeling uw organisatie zich nu bevindt en wat uw doelstellingen voor de toekomst zijn.

Bevindt uw organisatie zich in een (door)start-, groei-, volwassen of revitalisatie fase? Elke fase vraagt om een ander type bestuurder en toezichthouder. Diversiteit in expertise en stijl is hier van groot belang.

Bijvoorbeeld, voor een (door)startend bedrijf zijn innovatieve en ondernemende kwaliteiten van de commissaris belangrijker dan bij een groot en volwassen bedrijf waar efficiency en risicoreductie de boventoon voeren.

Een zorginstelling die als strategisch doel heeft om marktgerichter te gaan werken heeft een ander type bestuurder nodig dan tot nu toe. Nieuwe kandidaten kunnen dan binnen maar ook buiten de zorgsector gezocht worden.

Stakeholder criteria

Bij deze groep van criteria speelt vooral de vraag namens wie toezicht gehouden wordt. Is dat namens de aandeelhouders, de cliënten, de leden of de samenleving? Wie zijn uw belangrijkste stakeholders en wat willen zij?

Als Engeland de belangrijkste buitenlandse markt is voor uw bedrijf, dan is het wellicht verstandig om een Britse toezichthouder in de RvC op te nemen. Hij of zij kent die markt beter dan een Nederlander en kan waardevol zijn in het leggen van contacten en het beoordelen van de plannen van de RvB.

Stakeholders vertegenwoordigen per definitie een grote diversiteit. Dat kan leiden tot wat professor Auke de Bos de *verwachingskloof* bij het toezicht noemt. Uit onderzoek blijkt dat stakeholders van een organisatie nogal eens andere verwachtingen hebben over de invulling van de toezichthoudersrol dan de commissarissen zelf hebben (zie zijn artikel in deze eZine).

Diversiteitskenmerken van stakeholders van uw organisatie kunnen dus essentiële criteria zijn voor nieuwe kandidaten.

Samenstelling Raad van Bestuur

Naast de hierboven genoemde criteria spelen ook persoonlijke criteria mee. Synergie is hier een sleutelwoord. Bestaande bestuurders zullen samen met de nieuwe kandidaat een team moeten kunnen vormen.

Samenwerking vraagt om voldoende overeenkomsten om de verschillen tot hun recht te laten komen. Bij toenemende diversiteit zal door de gehele raad aandacht geschonken moeten worden aan het goed omgaan met de verschillende kenmerken. Dat moet een apart en regelmatig punt op de agenda vormen.

Samenstelling Raad van Toezicht

Hetzelfde geldt natuurlijk voor de RvC of RvT. In aanvulling hierop speelt de persoonlijke synergie tussen de beide voorzitters mee. Als de nieuwe kandidaat een voorzittersrol van de RvB of RvC moet gaan vervullen moeten zijn of haar persoonlijke kenmerken voldoende passen bij die van de andere voorzitter.

Bijvoorbeeld, als de voorzitter van de RvB van een Woningcorporatie een dominant karakter heeft terwijl de voorzitter van de RvC van nature terughoudend is, dan ontstaat een machtsonbalans. Die situatie kan leiden tot onvoldoende toezicht.

Ten slotte wijzen wij er op dat meer diversiteit vraagt om aanpassing van twee kanten. In de praktijk blijkt vaak dat er meerdere nieuwe kandidaten nodig zijn, dat wil zeggen voldoende kritische massa, om diversiteit ook echt tot zijn recht te laten komen. De kans dat de eenling van een “minderheidsgroep” zich snel aanpast aan de bestaande homogene ‘groeps-cultuur’ is vrij groot. Ook dat is een belangrijk punt bij werving en selectie van diversiteit.



Dr. Monique van Dijen
partner Ernst & Young



Mr. Daniel le Gras
partner ProBoardS