



Het stimuleren van diversiteit in Raden van Commissarissen

Rapport

Verkennd onderzoek naar het
stimuleren van diversiteit in RvC's in de
woningcorporatiesector



63469

27 november 2020

Berenschot

Het stimuleren van diversiteit in Raden van Commissarissen

Rapportage

Verkennend onderzoek naar het stimuleren van
diversiteit in RvC's in de woningcorporatiesector

Sanne van den Bosch

Marlies Slingerland

Sherrin Groenendijk

27 november 2020

Managementsamenvatting	4
Aanleiding, vraagstelling en aanpak	4
Oplossingsrichtingen	4
Aanbevelingen	4
1. Inleiding	5
1.1 Aanleiding en onderzoeksvraag.....	5
1.2 Onderzoeksopzet.....	5
2. Achtergrondinformatie.....	6
2.1 Definitie diversiteit	6
2.2 Motieven om in te zetten op diversiteit	7
2.3 Diversiteit	8
2.4 De waarde van diversiteit in een RvC	8
2.5 Stand van zaken in Nederland.....	9
2.6 Stand van zaken: uitkomsten enquête VTW	10
3. Het vinden en bereiken van kandidaten met een divers profiel	12
3.1 Het positieve effect van succesverhalen en rolmodellen	12
3.2 Aantrekkelijke en inclusieve wervingstekst.....	13
3.3 Zet de juiste wervingskanalen in	13
4. Kandidaten en raden helpen diversiteit te realiseren	15
4.1 Zoek naar complementaire toekomstbestendige competenties	15
4.2 Creëer een inclusieve cultuur.....	16
4.3 Sta open voor een trainee	17
4.4 Stimuleer opleidingen	17
4.5 Erken de belangrijke rol van de voorzitter	18
5. Twee voorzitters van woningcorporaties aan het woord	19
5.1 De effecten van diversiteit in de raad	19
5.2 Belemmeringen	19
5.3 De beweging naar meer diversiteit	20
5.4 Welke adviezen heeft u voor andere RvC's om effectief diversiteit in te zetten?	20
6. Aanbevelingen.....	22
7.1 Bijlagen	24
7.1 Bijlage 1: Interviewleidraden.....	24
7.2 Bijlage 2: Voorbeelden van wervende teksten gericht op diversiteit.....	25

Managementsamenvatting

Aanleiding, vraagstelling en aanpak

De effectiviteit van een Raad van Commissarissen (RvC) wordt mede bepaald door de teamsamenstelling en de onderlinge samenwerking. Een goed functionerend team is een divers team, dat bestaat uit mensen die elkaar aanvullen én tegenwicht bieden. Waarin een balans is van denkbeelden, ideeën en werkhoudingen. Zodat een gezonde dynamiek ontstaat binnen de raad, hetgeen bijdraagt aan kwalitatief goed toezicht.

De VTW heeft om die reden Berenschot gevraagd inzicht te geven in hoe meer diversiteit in termen van leeftijd c.q. aantal ervaringsjaren, man-vrouwverhouding en etnische achtergrond gerealiseerd kan worden. Het gaat daarbij om de vragen hoe raden deze doelgroep kunnen bereiken en enthousiasmeren voor de functie van toezichthouder binnen woningcorporaties en op welke manier deze nieuwe leden vervolgens goed ingebed kunnen worden binnen de RvC. Ook is gevraagd te onderzoeken wat dit vraagt van zittende leden en specifiek de voorzitter binnen de raad.

Dit verkennende kwalitatieve onderzoeksrapport bevat de resultaten van een beknopt literatuur onderzoek en negen interviews. Voorzitters van RvC's uit woningcorporaties, ervaren commissarissen uit andere sectoren zoals zorg, onderwijs en kunst & cultuur en (potentiële) commissarissen met een diverse achtergrond.

Oplossingsrichtingen

Er zijn verschillende oplossingen om meer diversiteit te realiseren.

Het vinden en bereiken van kandidaten met een divers profiel vraagt om de volgende acties:

- Deel succesverhalen en zorg voor rolmodellen, zodat kandidaten op de hoogte zijn van hun meerwaarde en potentie als toezichthouder.
- Laat een aantrekkelijke wervingstekst opstellen die inclusief is en waar divers talent zich in herkent.
- Maak een bewuste keuze hoe je je als raad profileert en dat je kandidaten kan bieden met een divers profiel.
- Selecteer bewust een executive searchbureau dat investeert in een talentpool met diverse profielen en zich committeert aan de executive search code van Talent naar de Top.

Kandidaten en raden helpen diversiteit te realiseren vraagt om de volgende acties:

- Identificeer of de juiste (levens)ervaring, kennis en expertisegebieden goed vertegenwoordigd zijn in de raad om toekomstbestendig te zijn, durf te vernieuwen.
- Investeer in een inclusieve en veilige cultuur waarin leden bewust zijn van hun eigen referentiekader en (onbewuste) vooroordelen.
- Creëer ruimte voor kandidaten met een ander geluid om mee te kijken en ervaring op te doen, bijvoorbeeld middels een traineeship.
- Erken het belang van opleidingen voor startende commissarissen. Dit kan in de vorm van een opleidingsprogramma, maar ook door nieuwe leden te koppelen aan een buddy met ervaring.
- Begin daar waar de urgentie duidelijk is (een diverse samenstelling van bewoners) en waar de raad professioneel genoeg is in een diverse samenstelling te leren samenwerken.
- Stimuleer en faciliteer als voorzitter de beweging naar meer diversiteit, de rol van voorzitter is cruciaal.

Aanbevelingen

De roep om meer diversiteit binnen RvC's te realiseren is complex. Het is een maatschappelijk vraagstuk, waarin vele factoren een rol spelen en de inzet vereist van alle actoren die hieraan kunnen bijdragen. Daarom heeft Berenschot zowel voor de VTW als voor voorzitters, RvC-leden en executive searchbureaus actielijnen ontwikkeld.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding en onderzoeksvraag

De effectiviteit van een Raad van Commissarissen¹ (RvC) wordt mede bepaald door de teamsamenstelling en de onderlinge samenwerking. Een goed functionerend team is een divers team, dat uit mensen bestaat die elkaar aanvullen én tegenwicht bieden. Waarin een balans is van denkbeelden, ideeën en werkhoudingen. Zodat een gezonde dynamiek ontstaat binnen de raad, hetgeen bijdraagt aan kwalitatief goed toezicht.

De relatief homogene samenstelling van RvC's in Nederland is in de afgelopen jaren langzaam aan het veranderen door, onder andere, de limitering van het aantal functies door het puntensysteem², het vrouwenquotum en het belang dat steeds meer gehecht wordt aan diversiteit. Ook binnen de corporatiesector zien we deze verandering. Zo zijn er de afgelopen jaren al meer vrouwen toegetreden tot RvC's. Kijkend naar andere diversiteitsaspecten zoals leeftijd en etnische achtergrond zien we minder resultaat.

De VTW heeft om die reden Berenschot gevraagd inzicht te geven in hoe meer diversiteit in termen van leeftijd c.q. aantal ervaringsjaren³, man-vrouwverhouding en etnische achtergrond gerealiseerd kan worden. Hoe raden deze doelgroep kunnen bereiken en enthousiasmeren voor de functie van toezichthouder binnen woningcorporaties en op welke manier deze nieuwe leden vervolgens goed ingebed kunnen worden binnen de RvC. Tot slot wat dit vraagt van zittende leden en specifiek de voorzitter binnen de raad.

1.2 Onderzoeksopzet

Dit rapport bevat de resultaten van een verkennend, kwalitatief onderzoek, hetgeen is uitgevoerd langs vier lijnen:

- a. Literatuurstudie inclusief digitale interviews met experts op het gebied van diversiteit.
- b. Digitale interviews met drie (potentiële) commissarissen met een diverse achtergrond.
- c. Digitale interviews met vier commissarissen uit andere sectoren (zorg, onderwijs en kunst & cultuur).
- d. Digitale interviews met twee ervaren commissarissen, aangesloten bij de VTW.

Respondenten zijn geworven via het netwerk van VTW, het netwerk van Berenschot en via LinkedIn. De interviews met de respondenten waren semigestructureerd, namelijk aan de hand van de interviewleidraden (zie Bijlage 1: Interviewleidraden). De uitkomsten van de interviews zijn in deze rapportage op anonieme wijze verwerkt.

In totaal zijn negen interviews uitgevoerd.

1 In deze rapportage worden toezichthouders commissarissen genoemd, ook als zij deel uitmaken van een Raad van Toezicht in plaats van een Raad van Commissarissen.

2 De wet Bestuur en Toezicht (de "Wet") ingevoerd in 2013 ter beperking van het aantal te vervullen (neven)functies bij grote rechtspersonen, inclusief streefcijfers voor de man/vrouw verhouding in de boardroom.

3 Wanneer er in dit onderzoek sprake is van kandidaten met een jong divers profiel, wordt er verwezen naar diversiteit in leeftijd of ervaringsjaren.

2. Achtergrondinformatie

2.1 Definitie diversiteit

Diversiteit is een breed containerbegrip, waaronder verschillende persoonskenmerken geschaard kunnen worden. In de breedste zin van het woord is diversiteit te definiëren als alle aspecten waarop mensen van elkaar verschillen. Daarbij gaat het zowel om zichtbare kenmerken zoals geslacht, leeftijd en etniciteit, als om minder zichtbare kenmerken zoals persoonlijke behoeften, belastbaarheid, ziekte of handicap, competenties, werkstijlen, seksuele voorkeur en karaktereigenschappen⁴.

In de VTW Handreiking Werving, selectie en (her)benoeming lid Raad van Commissarissen, wordt over diversiteit gesproken in termen van (in alfabetische volgorde)⁵:

- Aantal ervaringsjaren;
- Drijfveren;
- Etnische achtergrond;
- Gedragsvoorkeuren;
- Kennis en vaardigheden;
- Sectoren waaruit RvC-leden afkomstig zijn;
- Sekse.

In dit rapport focussen we ons op diversiteit in aantal ervaringsjaren c.q. leeftijd, etnische achtergrond en man-vrouwverhouding. Uiteraard is diversiteit in brede zin van belang binnen een RvC, waarbij het gaat om het totaal of een combinatie van bovenstaande elementen. Dit is ook tijdens de interviews veelvuldig door respondenten benadrukt. De aanbevelingen die in dit rapport gedaan worden, zijn grotendeels ook toepasbaar op andere vormen van diversiteit.

De terminologie omtrent diversiteit in etnische achtergrond vraagt daarnaast nog enige toelichting. De termen etnische diversiteit, culturele diversiteit, dan wel etnische-culturele diversiteit, worden regelmatig als uitwisselbare termen gebruikt. Culturele diversiteit wordt daarbij vaak gezien als het overkoepelende begrip, waarmee zowel verschillen in cultuur als etnische achtergrond aangeduid worden⁶. Wanneer men een strikt onderscheid wil maken, staat etnische diversiteit voor verschillen in etnische afkomst. In de Nederlandse maatschappij gaat etnische diversiteit dan over personen van niet-Nederlandse afkomst. Etnische diversiteit heeft daarbij veelal ook een cultureel component in zich. Culturele diversiteit is echter breder dan afkomst, en kan ook gaan over verschillen in bijvoorbeeld sociaaleconomische status, religie of verschillen tussen regio's⁷. Gezien de grote mate waarin in Nederland over culturele diversiteit gesproken wordt wanneer men verschillen in etniciteit aanduidt - onder andere door de Rijksoverheid, het Centraal Bureau voor de Statistiek⁸ en verscheidene media⁹ -, hanteren wij in deze rapportage de term culturele diversiteit wanneer over diversiteit in etnische afkomst gesproken wordt.

Bij het afbakenen van personen met een migratieachtergrond wordt aangesloten bij de definitie van het CBS. Bij personen met een migratieachtergrond is ten minste één ouder in het buitenland geboren. Iemand die zelf ook in het buitenland is geboren, behoort tot de eerste generatie, terwijl iemand van de tweede generatie in Nederland is geboren. Binnen de generaties zijn verschillende generatiegroepen te onderscheiden, afhankelijk van leeftijd van binnenkomst en achtergrond van beide ouders. Personen met een niet-westerse achtergrond hebben als herkomstland één van de landen in Afrika, Latijns-Amerika en Azië (inclusief Turkije)¹⁰.

4 TNO (2005). Diversiteit op de werkvloer: Hoe werkt dat? Voorbeelden van diversiteitsbeleid in de praktijk. Geraadpleegd van https://janbooi.nl/images/stories/diversiteit_op_de_werkvloer_TNO_rapport.pdf.

5 https://www.vtw.nl/data/media/files/Def__Handreiking_werving_en_selectie_06072016.pdf.

6 <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gelijke-behandeling-op-het-werk/culturele-diversiteit-werkvloer>.

7 Vermeulen, H. (2001). Etnisch-culturele diversiteit als 'feit' en 'norm'. (UvA Oratiereeks). Amsterdam: Vossiuspers.

8 CBS (2020). Verkenning culturele diversiteit in de top. Geraadpleegd van https://www.cbs.nl/-/media/_pdf/2020/40/verkenning-diversiteit-top.pdf.

9 Zie bijvoorbeeld:

<https://www.volkskrant.nl/economie/diversiteit-op-de-werkvloer-bedrijven-willen-wel-maar-kunnen-niet~b7ffae85/>.

<https://www.nrc.nl/nieuws/2020/10/27/nieuwe-gezichten-weinig-diversiteit-a4017628>.

<https://fd.nl/dossier/diversiteit>.

10 SER. (2019). Diversiteit in de top, tijd voor versnelling.

“En het gaat niet alleen om de stickers van heb je een kleurtje. Als je een migratieachtergrond hebt, maar je woont in het Gooi en je moeder is advocaat en je vader chirurg, dan zegt dat weinig. Dan heb je geen inclusie op het gebied van sociale klasse of afspiegeling samenleving. Dat is een groot risico, misschien minder voor nu maar zeker over 10 á 20 jaar. Kijk niet alleen naar het uiterlijk, maar ook naar de achtergrond. Daar moet rekening mee gehouden worden.”

Jonge commissaris met een cultureel diverse achtergrond

2.2 Motieven om in te zetten op diversiteit

Er zijn uiteenlopende redenen om diversiteit in de top of het personeelsbestand te stimuleren en diversiteitsbeleid te voeren. Generiek kan er hierin onderscheid gemaakt worden tussen sociale motieven en (bedrijfs)economische motieven. Mede door het groeiende inzicht in het rendement van een goed uitgevoerd diversiteitsbeleid, is de motivatie vanuit economisch perspectief in de laatste decennia toegenomen. Sociale en economische motieven kunnen hand in hand gaan of kunnen elkaar versterken. Onderstaande tabel geeft een overzicht van sociale en economische motieven zoals die in de onderzoeksliteratuur worden beschreven¹¹.

MOTIEVEN VAN BEDRIJVEN OM DIVERSITEIT IN ORGANISATIE TE STIMULEREN

Sociale motieven

Afspiegeling van de arbeidsmarkt/samenleving

Gelijke kansen creëren

Voorkomen en bestrijden van discriminatie

Economische motieven

Veranderingen in het personeelsbestand

Veranderingen op de afzetmarkt

Verhogen productiviteit, creativiteit en innovatie

Betere besluitvorming

Verbeteren financiële prestaties

Aantrekken en behouden van (top)talent

Imago en reputatie

Verhogen medewerkerstevredenheid

Het bieden van gelijke kansen, het terugdringen van sociale ongelijkheid en het tegengaan van discriminatie kunnen voor organisaties sociale motieven zijn om diversiteitsbeleid te voeren. Daarnaast komen sociale motieven deels voort uit het streven om als organisatie een realistische afspiegeling van de samenleving te zijn. Organisaties zoeken aansluiting met de arbeidsmarkt en willen daarom meebewegen met de veranderingen op de arbeidsmarkt. Demografische en sociaal-culturele veranderingen, zoals de toename van de arbeidsparticipatie van vrouwen, toenemende migratie, vergrijzing en ontgroening, globalisering en internationalisering, leiden tot grotere diversiteit in de arbeidsmarkt¹².

Economische motieven verwijzen naar de verbeterde bedrijfsresultaten als resultaat van diversiteit. Divers samengestelde teams nemen betere besluiten, gaan creatiever en innovatiever te werk en hebben een hoger probleemoplossend vermogen. Door verschillende perspectieven, kennis en ervaringen, hebben diverse teams de capaciteit om verschillende standpunten te belichten en alternatieve oplossingen te bedenken. Het effect van diversiteit gaat verder dan alleen besluitvorming. Het positieve effect van diversiteit op werkprocessen en team-functioneren, vertaalt zich door naar productiviteit en financiële prestaties. Ondanks dat er geen direct verband is tussen diversiteit en bedrijfsresultaten, heeft diversiteit wel degelijk indirecte effecten op de bedrijfsresultaten¹³.

Ook de afzetmarkt van bedrijven kent een steeds grotere mate van diversiteit. Het is daarom voor organisaties belangrijk in te spelen op de wensen van uiteenlopende klanten, waardoor zij producten, de verkoop van producten en service beter af kunnen stemmen op de veranderende doelgroepen. Het inspelen op de doelgroep leidt tot een grotere afzetmarkt en een verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening¹⁴.

11 SER (2019). Diversiteit in de top, tijd voor versnelling. pp. 46-48.

12 SER (2009). Diversiteit in het personeelsbestand.

13 McKinsey & Company (2015). Why diversity matters.

14 SER (2019). Diversiteit in de top, tijd voor versnelling, 46-48.

2.3 Diversiteit

Naast de positieve effecten gebaseerd op verschillende literatuurstudies, zijn er ook verschillende studies die de negatieve effecten (communicatieproblemen, conflicten) tonen, vooral op de werkvloer en in teams. Een uitgebreide literatuurstudie naar diversiteit binnen teams en teamprestaties laat zien dat de relatie tussen diversiteit in teams en teamprestaties niet eenduidig is. Uit een andere meta-analyse blijkt bijvoorbeeld dat culturele diversiteit behalve tot meer creativiteit, werknemerstevredenheid en verbeterde werkprocessen, ook kan leiden tot productieverlies wanneer er weinig sociale integratie is binnen teams en er taakconflicten¹⁵ zijn. Weer een andere meta-analyse concludeert dat het een misvatting is dat demografische diversiteit binnen teams, waaronder gender- en culturele diversiteit, een negatief effect heeft op teamprestaties. De auteurs concluderen dat de beoordeling van de prestaties van demografisch diverse teams doorgaans beïnvloed wordt door vooroordelen en negatieve stereotype denkbeelden van de beoordelaars. De resultaten uit bestaand onderzoek worden hierdoor vertekend¹⁶. Onderzoek maakt dus duidelijk dat diversiteit in organisaties en in de top niet automatisch meerwaarde oplevert. De mate van gendergelijkheid in een land, een inclusieve organisatiecultuur en commitment van de top lijken belangrijke voorwaarden¹⁷.

2.4 De waarde van diversiteit in een RvC

Als RvC is het essentieel om continue een goed functionerende raad te hebben. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat een complementair samengestelde raad de kwaliteit van toezicht bevordert. Zoals eerder benoemd is daarbij ook een brede representatie van de samenleving en klantgroep wenselijk, zodat de raad de karakteristieken van de onderneming goed spiegelt en vanuit verschillende invalshoeken en bronnen kan raadplegen om te overleven en toekomstbestendig te zijn¹⁸. Dit vraagt van een raad in de dagelijkse praktijk de organisatie te overstijgen, de organisatie uit te dagen hoe een vertegenwoordiging van de samenleving onderdeel is van de te maken keuzes en te volgen strategie. Een diverse invalshoek van de raad is hierbij essentieel¹⁹.

Tevens is voor goed toezicht de onafhankelijkheid van de raad van groot belang. Diversiteit kan die onafhankelijkheid en daarmee de kwaliteit van een raad vergoten²⁰. In een relatief homogeen samengestelde raad is de mate van sociale identificatie met de directie veelal groter. Meer diversiteit kan de afstand tot de directie borgen vanwege de verschillende invalshoeken die een heterogene raad met zich meebrengt. Dit draagt bij aan een constructief-kritische houding van een raad naar elkaar, en naar de directie²¹. Het proces van beeld-, oordeels- en besluitvorming verloopt daardoor zorgvuldiger, waardoor de kwaliteit van de raad toeneemt²². Door de heterogene samenstelling van de groep wordt tunnelvisie dan ook beperkt²³. Dit hangt tevens samen met de andere manieren van communiceren die in een divers samengestelde raad bevorderd worden. Luisteren naar elkaar wordt belangrijker en er worden minder snel normatieve standpunten ingenomen²⁴.

“Je moet eigenlijk vooraf al het gesprek voeren over de meerwaarde van diversiteit. Wat verwacht je hier, wat kan je brengen, wat vind je moeilijk, wat kunnen wij voor je betekenen? En dat zijn gesprekken waarvan ik vind dat ze nog weinig gevoerd worden in zo’n Raad. Omdat men heel erg op de inhoud en op de taak is gericht, en elkaar weinig ziet, is het risico dat je elkaar kwijtraakt heel groot.”

Ervaren toezichthouder, onderwijssector

15 Stahl, G.K., Maznevski, M.L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: a meta analysis of research on multicultural groups, *Journal of International Business Studies*, 41, 690-709.

16 Van Dijk, H., Van Engen, M.L., & Van Knippenberg, D. (2012). Defying conventional wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119(1), 38-53.

17 VanDoorneHuiskes en partners (2015). Literatuurverkenning culturele diversiteit, in opdracht van het Ministerie van SZW.

18 Lückerrath-Rovers, M. (2014). *Bouwstenen voor High Performing Boards*, Tilburg: Tilburg University.

19 Goodijk, R. (2012). *Falend toezicht in semipublieke organisaties (1ste editie)*. Assen, Nederland: Koninklijke Van Gorcum.

20 Carter, D., Simkins, B., & Simpson, W. (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value. *Financial Review*, 38(1), 33-53.

21 Van Ees, H., Hooghiemstra, R., Van der Laan, G., & Veltrop, D. (2007). Diversiteit binnen raden van commissarissen van Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen. *Rijksuniversiteit Groningen*, 1-31.

22 Dezsö, C. L., & Ross, D. G. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1072-1089.

23 Van Knippenberg, D., & Schippers, M. (2007). Work Group Diversity. *Annual Review of Psychology* (58), 515 - 541. Hearn, J. (2014). On men, organizations and intersectionality: Personal, working, political and theoretical reflections (Or how organization studies met profeminism). *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(5), 414-428.

24 Eleveld, A. (2020). Diversiteit in de raad van toezicht. Geraadpleegd van <https://managementscope.nl/online/diversiteit-in-de-raad-van-commissarissen>.

2.5 Stand van zaken in Nederland

Per 1 januari 2013 heeft de vertegenwoordiging van vrouwen in de raad van bestuur (RvB) en raad van commissarissen (RvC) van grote Nederlandse naamloze en besloten vennootschappen een plek gekregen in de Nederlandse wetgeving. Om kapitaalvennootschappen te bewegen meer vrouwen in hun RvB en RvC te benoemen, zijn art. 2:166 en 2:276 Burgerlijk Wetboek (BW) geïntroduceerd. Deze bepalingen schrijven voor dat ten minste 30% van de RvB en de RvC van een grote naamloze vennootschap (nv) en een grote besloten vennootschap (bv) moet bestaan uit vrouwen. Dit percentage is evenwel niet afdwingbaar en wordt daarom een streefcijfer genoemd²⁵.

Uit recente onderzoeken over de jaren 2016, 2017 en 2018 blijkt voorts dat het aantal vrouwen dat is benoemd in de RvB of RvC aan het toenemen is, maar ook dat de toename traag verloopt²⁶. In de Emancipatiemonitor 2018 wordt ter zake opgemerkt dat het in dit tempo nog twintig jaar zal gaan duren voordat sprake is van een gelijke man-vrouwverhouding in de top²⁷. De huidige minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW; Ingrid van Engelhoven) noemt de vorderingen zelfs “om te huilen”²⁸.

Uit de Emancipatiemonitor 2018 blijkt dat van 2015 tot en met 2017 het aandeel vrouwen in de RvB en RvC van de grootste 5000 bedrijven is toegenomen. Alleen in de groep van grootste 25 bedrijven neemt het aandeel vrouwen in de RvC af. Over het algemeen is de stijgende lijn, die in de jaren vóór 2015 gaande was, voor de RvB en RvC voortgezet. De zorg- en welzijnssector kent met 34,5% het hoogste percentage vrouwen in Raden van Bestuur. Bij sociaal-maatschappelijke organisaties (31,4%) en woningcorporaties (29,6%) ligt het aandeel vrouwelijke bestuurders rond het gemiddelde²⁹.

Ook wordt er regelmatig aandacht besteed aan het verlagen van de gemiddelde leeftijd binnen de RvC en RvT in Nederland. Er zijn initiatieven zoals van Stichting Blikverruimers, die dit probleem aan te pakken middels een academie voor jonge toezichthouders³⁰. De gemiddelde leeftijd van commissarissen in de vijftig grootste Nederlandse bedrijven is in de periode 2016 tot 2018 gedaald van 62,5 naar 60,7 jaar. Vrouwelijke commissarissen blijken jonger te zijn dan mannelijke commissarissen, met in 2016 een gemiddelde van respectievelijk 62,8 jaar ten opzichte van 58,3 jaar. Onderzoek binnen de Nederlandse vereniging van Commissarissen en Directeuren komt in 2019 tot een gemiddelde leeftijd van commissarissen en toezichthouders van 61 jaar³¹.

Huidige cijfers betreft etnische diversiteit in RvC's en RvT's zijn in zijn algemeenheid schaars. De inwerkingtreding van de Europese privacywetgeving (AVG) lijkt het inzichtelijk maken van deze gegevens negatief te beïnvloeden. Hierdoor is er weinig inzicht in de huidige culturele diversiteit. Het Arbeidsvraagpanel van het SCP biedt daarentegen wel enig inzicht in culturele diversiteit, door middel van het personeelsbestand van Nederlandse bedrijven. In 2017 en 2018 bestaat het personeelsbestand voor gemiddeld 12,6% uit mensen met een niet-westerse migratieachtergrond. Van managementfuncties in het bedrijfsleven heeft 9% een westerse migratieachtergrond en 7% een niet-westerse migratieachtergrond³².

25 Koster, H. (2019). Wettelijke streefcijfers over man/vrouw diversiteit vanuit het perspectief van de selectie- en benoemingscommissies van grote vennootschappen (met B. Klinger en HM Vletter-van Dort). Onderneming en Financiering, 2019(2).

26 Zie de resultaten van de Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017, p. 26; de Dutch Female Board Index 2018, p. 4; en de Emancipatiemonitor 2018, p. 46-47. Zie voorts ook Perquin-Deelen, C.F. (2018). Diversiteit op de werkvloer: De recente cijfers, Ondernemingsrecht 2018/108, 631-633.

27 CBS (2018). Emancipatiemonitor 2018.

28 L. van der Leij (6 maart 2018). Minister: aandeel vrouwelijke bestuurders 'om te huilen', Financieel Dagblad. De ministers van OCW en SZW hebben op 29 juni 2018 de SER advies gevraagd over diversiteit in de top van het Nederlandse bedrijfsleven.

29 SER (2019) Diversiteit in de top, tijd voor versnelling.

30 <https://fd.nl/economie-politiek/1170816/de-commissaris-is-te-oud-waar-blijven-de-jongeren>.

31 Beloning van commissarissen en directeuren. Geraadpleegd van <https://ncd.nl/wp-content/uploads/2019/09/Beloningsonderzoek-NCD-2019-1.pdf>.

32 SER (2019). Diversiteit in de top, tijd voor versnelling.

2.6 Stand van zaken: uitkomsten enquête VTW

De VTW heeft in de afgelopen jaren meerdere ledentevredenheidsenquêtes afgenomen. Hierdoor hebben zij zicht op de man-vrouwverhoudingen in de raad. In onderstaande tabel is af te lezen dat in 2019 16,7% meer vrouwelijke RvC-voorzitters en 20 % meer vrouwelijke RvC-leden zijn dan in 2007. In 2019 haalt de VTW het wettelijke streefcijfer om minstens 30% vrouwen in raden van toezicht te hebben.

VERDELING MAN-VROUWVERHOUDING			
	2007	2019	Vershil % vrouwen
RvC-voorzitters	93% man 7% vrouw	76,3% man 23,7% vrouw	+ 16,7% in 2019
RvC-leden	83% man 17% vrouw	63% man 37% vrouw	+ 20% in 2019

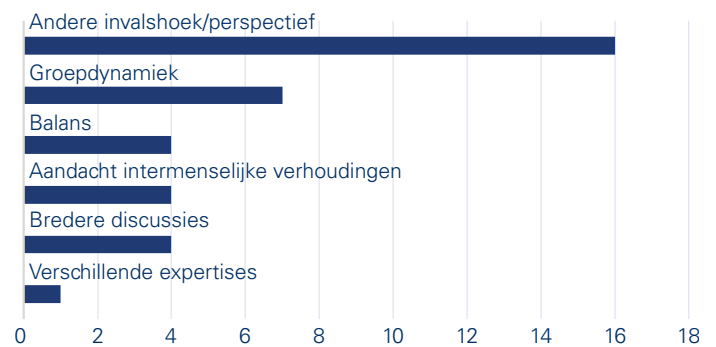
Om een beter beeld te krijgen van de stand van zaken rondom diversiteit binnen de RvC's ten opzichte van het gemiddelde, heeft de VTW ook dit jaar een enquête uitgezet onder haar leden. Hierin is de huidige samenstelling van raden met betrekking tot man-vrouwverhouding, leeftijdsopbouw en culturele diversiteit in kaart gebracht. De enquête is uitgezet onder 291 voorzitters en heeft met een respons van 18,5% geleid tot de volgende resultaten.

Uit de enquêteresultaten van 2020 blijkt dat onder RvC's veelvuldig wordt ingezet op diversiteit: 94% van de raden zet in op diversiteit in man-vrouwverhouding, 70% op diversiteit in leeftijd en 50% op culturele diversiteit. Ook geeft 15% van de enquête respondenten aan in te zetten op andere vormen van diversiteit, zoals vaktechnische achtergrond, persoonlijke kenmerken of relevante werkervaring. Bewuste inzet op diversiteit komt onder andere naar voren door de manier van werving en selectie tijdens invulling van een nieuwe RvC positie. Dit wordt op verschillende manieren gerealiseerd, veelal door het besteden van aandacht aan diversiteit in het proces, door het meenemen van diversiteit in het profiel of door het expliciet uitspreken van voorkeur/voorrang voor diversiteit in de RvC. Het overgrote deel (78%) van de raden ziet resultaat van haar inspanningen op gebied van diversiteit.

Uit deze enquête blijkt dat de man-vrouwverhouding binnen de RvC al redelijk gelijk begint te trekken, hoewel het zwaartepunt nog steeds ligt bij het aantal mannelijke RvC-leden. Uit deze enquêteresultaten blijkt dat gemiddeld genomen 60% van de RvC-leden bestaat uit mannen, ten

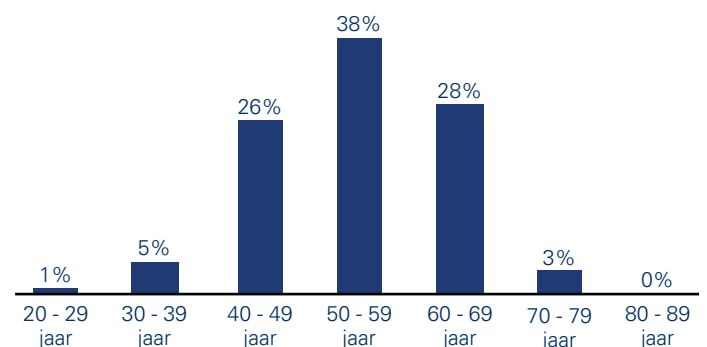
opzichte van 40% vrouwen. Met een gemiddelde van 40% vrouwen in RvC's ligt het gemiddelde van VTW in 2020 boven de Nederlandse (30%) en Europese (34%) gemiddelden van vrouwelijke vertegenwoordiging in RvC's. Tevens ligt dit boven het gemiddelde percentage vrouwelijke bestuurders in woningcorporaties (29,6%)³³.

Van de ondervraagde leden geeft 85% aan effect te ervaren op het functioneren van de raad door diversiteit in man-vrouwverhouding. Over het algemeen wordt dit effect als positief beschouwd. Bij het uitvragen van de effecten diversiteit in man-vrouwverhouding, wordt het effect van een andere invalshoek/perspectief ervaren door meerdere van de ondervraagde leden. Daarnaast leidt diversiteit in man-vrouwverhouding ook specifiek tot een effect op groepsdynamiek, balans en een andere mate van aandacht voor intermenselijke verhoudingen.



Figuur 1. Effect van diversiteit in man-vrouwverhouding (in aantallen)

Uit het onderzoek blijkt dat het overgrote deel van de leden van de RvC een leeftijd tussen de 40-69 jaar heeft (92%). De categorie 20-29 jaar en 30-39 jaar vormen samen nog geen 6% van de gehele bezetting. Hoewel RvC's de toegevoegde waarde van deze leeftijdsgroepen binnen de RvC omarmen, wordt als mogelijke verklaring van de ondervertegenwoordiging aangestipt dat een bepaalde mate van ervaring ook noodzakelijk is voor een RvC-lid.



Figuur 2. Verdeling van leeftijdsklassen binnen bij VTW aangesloten RvC's (in procenten).

33 SER (2019) Diversiteit in de top, tijd voor versnelling.



Figuur 3. Effect van diversiteit in leeftijd binnen de RvC (in aantallen).

Van de 54 ondervraagde voorzitters geeft 50% aan effect te ervaren op het functioneren van de RvC door diversiteit in leeftijd. Vergelijkbaar met diversiteit in man-vrouwverhouding, geven respondenten ook wat betreft diversiteit in leeftijd aan effect te ervaren door inbreng van andere invalshoeken/perspectieven. Ten opzichte van diversiteit in man-vrouwverhouding, leidt diversiteit in leeftijd in grotere mate tot effecten naar aanleiding van andere ervaringen, expertises en levensfasen binnen de RvC.

In de enquête is ook de huidige stand van zaken uitgevraagd op gebied van culturele diversiteit. De culturele diversiteit blijkt echter nog beperkt: 85% van de raden geeft aan dat er momenteel geen enkel raadslid met een cultureel divers profiel in de raad zit. 13% en 2% van de raden geven aan respectievelijk één of twee raadsleden met een cultureel divers profiel binnen de raad te kennen.

3. Het vinden en bereiken van kandidaten met een divers profiel

Waar diversiteit bij veel RvC's op de agenda staat, blijkt het vinden en bereiken van kandidaten met een divers profiel in praktijk lastig. De stap naar het daadwerkelijk vergroten van diversiteit binnen de RvC vergt aandacht voor diversiteit in alle stappen van het proces rondom de invulling van een nieuwe functie. Een diverse raad vraagt daarom om bewuste inzet van arbeidscommunicatie, werving- en selectieprocessen. In dit hoofdstuk staan een aantal suggesties beschreven om de diversiteit binnen RvC's te vergroten.

3.1 Het positieve effect van succesverhalen en rolmodellen

Het vinden van kandidaten met een jong en divers profiel vraagt veelal een andere aanpak dan hoe werving binnen RvC's momenteel veelal plaatsvindt, waarin het zoeken binnen het netwerk van huidige RvC-leden veel voorkomt. Respondenten benoemen dat het zeer belangrijk is dat personen met een divers profiel zich niet altijd bewust zijn van de mogelijkheid om toezichthouder te worden. Het is daarom waardevol om rekening te houden met de mogelijkheid dat kandidaten zichzelf minder actief op de radar zetten, omdat zij mogelijk nog niet overtuigd zijn van hun expertise als toezichthouder.

Het vinden en bereiken van deze personen begint dan ook bij het creëren van bewustwording onder de doelgroepen. Het delen van succesverhalen, waaronder ook de positionering van rolmodellen, is volgens respondenten een belangrijke manier om bewustwording te creëren over de mogelijkheid van een toezichthoudende rol. Een plek in een raad van commissarissen? Dat doe je toch pas als je al zowat met pensioen bent? Dat is het beeld dat nog veel mensen hebben van een commissariaat³⁴. Respondenten geven aan dat het belangrijk is dat ervaren toezichthouders als rolmodel optreden en openstaan voor jong - en divers talent. Zij moeten jong en divers talent wijzen op vrijgekomen plekken in de raad, dit kan ook via social media en het delen van succesverhalen. Op die manier kan de pool van kandidaten, die interesse hebben in een toezichthoudende rol, uitgebreid en vernieuwd worden.

“Ik heb geluk gehad dat ik me achttien jaar geleden als adviseur in de boardroom omgeving begaf. Op 33-jarige leeftijd ontmoette ik de board van een grote zorginstelling.

In de RvT zaten zeer ervaren toezichthouders (CEO's van bekende organisaties en adviseurs van McKinsey) die aangaven dat ze ruimte hadden in hun raad voor jong talent, met een IT profiel, en ook nog diversiteit om de samenleving goed af te spiegelen. Zij zagen toen al dat het vreemd is dat die raden zo zwaar en ervaren waren.”

Ervaren commissaris met een cultureel diverse achtergrond

De respondenten benadrukten ook het belang dat de huidige RvC-leden die urgentie en verantwoordelijkheid voelen om een diverse en complementaire raad te creëren. Hiervoor is het belangrijk om specifiek te benoemen waarom diversiteit gevraagd wordt en dat er ruimte is om te groeien.

De functie van commissaris is aan verandering onderhevig, zegt Gerard van Vliet, directeur van de Nederlandse Vereniging van Commissarissen en Directeuren (NCD) in het FD. 'Vroeger was het een symbolische functie na je loopbaan als ceo waarbij er vier, vijf keer per jaar wordt vergaderd', zegt hij. 'Nu is het echt een vak, een functie die veel inspanning kost³⁵.' Enerzijds onderschatten jong en cultureel diverse doelgroepen hierdoor vaak hun meerwaarde in een raad. Anderzijds hebben zij niet altijd het juiste netwerk om geïnformeerd te worden over de veranderende rol van RvC's, dit vraagt om het delen van succesverhalen en rolmodellen.

³⁴ <https://www.mkb.nl/forum/verjonging-van-de-raad-van-commissarissen-je-wordt-er-beter-van>.

³⁵ <https://fd.nl/economie-politiek/1170816/de-commissaris-is-te-oud-waar-blijven-de-jongeren>.

“Culturele organisaties die zich houden aan de Governance Code Cultuur dienen hun commissariaatsvacatures openbaar te maken. Daardoor zag ik op LinkedIn een vacature voor de raad van toezicht van een culturele instelling. Voor mij heel fijn: ik was 29, had geen netwerk van ervaren bestuurders. Dan kom je moeilijk aan een plek, je weet niet eens wat er beschikbaar is.”

Jonge commissaris met een cultureel diverse achtergrond

3.2 Aantrekkelijke en inclusieve wervingstekst

Bij het opstellen van een vacaturetekst is het belangrijk om goed rekening te houden welke competenties en vaardigheden de raad zoekt. Om zo een aantrekkelijke wervingstekst op te stellen waar de juiste doelgroep zich in herkent. Is een raad op zoek naar verjonging of juist naar culturele diversiteit, dan zijn er verschillende elementen waar rekening mee gehouden kan worden.

Allereerst is het van belang aan te sluiten bij waarom personen met een divers profiel zich aangetrokken voelen tot het toezichthouderschap. Respondenten uit zowel de jonge als cultureel diverse groep gaven als belangrijkste motief aan een maatschappelijke bijdrage te willen leveren en een ander geluid te laten horen. Jonge kandidaten willen graag ervaring opdoen, wat in de werving een andere benadering vraagt dan toezichthouders die juist hun ervaring willen inbrengen. In het schrijven van een vacature is het waardevol hier rekening mee te houden.

Het zich aangetrokken voelen tot een toezichthoudende rol is niet het enige dat bij de aantrekkelijkheid van een vacature meespeelt. Minstens zo belangrijk is dat kandidaten met een divers profiel zich in de vacature kunnen herkennen. Daarbij speelt niet alleen het verschil in ervaring mee, maar ook herkenning wat betreft de diverse perspectieven die zij kunnen inbrengen. De focus moet echter niet zonder meer liggen op culturele diversiteit. Zoals ook in de Handreiking van VTW benoemd wordt, is diversiteit meer dan alleen leeftijd, gender of een niet-Nederlandse achtergrond. Ook respondenten benadrukken dit, waarbij zij specifiek het belang in diversiteit met betrekking tot persoonlijkheidskenmerken, competenties of sociaaleconomische klasse benoemen. Een combinatie van verschillende elementen blijkt wenselijk: een persoonlijke benadering gericht op competenties en karaktereigenschappen, maar met laagdrempeligheid door verjonging of culturele diversiteit expliciet te benoemen. Inclusieve vacatureteksten zijn voor de doelgroep van groot belang om zich te kunnen herkennen in de functie en hier daadwerkelijk op te solliciteren. Zie ‘Bijlage 2: waarin de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn een organisatiesessie organiseren voor jong en divers talent’.

“Als je kijkt naar het Rijkstraineeship, dan zijn er streepjes voor als je lid bent van een studentenvereniging en in een bestuur zit. Maar voor veel divers talent spelen dat soort elementen helemaal niet. Je hebt die ervaringen niet opgedaan, je ging gewoon werken. (...) Dus als je zelfs als overheid dat soort voorwaarden gaat stellen, aan die super belangrijke plekken, dan ben je in een heel vroeg stadium al aan het discrimineren. De mensen die de normen kennen en weten ‘hoe het moet’ die geef je een voorsprong.”

Jonge commissaris met een cultureel diverse achtergrond

Ook de wijze waarop de raad zich in de vacature profileert is een aspect om in acht te nemen. Respondenten geven bijvoorbeeld aan dat zij zich sneller aangetrokken voelen tot raden waarin al geruime ervaring aanwezig is en waarin door de kandidaat ruimte is om te leren. Het is voor raden dan ook aan te raden stil te staan bij wat de raad kandidaten met een divers profiel te bieden heeft en daarin bewuste keuzes te maken in hoe zij zichzelf profileert. Alle respondenten benoemen het belang om kritisch te kijken naar de huidige teamsamenstelling van de raad zodat zichtbaar wordt welk profiel, in het licht van de uitdagingen waar de corporatie voor staat, het meest complementair is. Benoem dit duidelijk in het wervingsprofiel zodat kandidaten zich hier in herkennen.

“Ik vind het belangrijk om in een raad van toezicht te zitten die oprecht openstaat voor een ander geluid, en dat niet alleen maar op papier zegt.”

Jonge commissaris met een cultureel diverse achtergrond

3.3 Zet de juiste wervingskanalen in

De werving van RvC-leden ging vroeger vaak via het “old boys network”. Hierdoor was er weinig zicht op kandidaten buiten het netwerk van de huidige leden. Tegenwoordig heeft de Governancecode Woningcorporaties bepaald dat leden van de RvC op openbare wijze worden geworven. In de praktijk betekent dit dat meestal een advertentie wordt geplaatst op internet en/of in een dagblad of een vaktijdschrift. En dat executive searchbureaus worden ingezet om actief potentiële kandidaten uit hun eigen netwerk te benaderen³⁶. Daarnaast blijft mond-tot-mond reclame in het informele netwerk zeer gebruikelijk.

³⁶ https://www.vtw.nl/data/media/files/Def__Handreiking_werving_en_selectie_06072016.pdf.

In verschillende sectoren zien we de verschuiving naar meer jonge en diverse toezichthouders. Een benchmarkonderzoek uit 2016 onder besturen en raden van toezicht in de cultuursector wijst uit dat 74% van de leden geworven werd via het eigen netwerk³⁷. Dit netwerk van bestuurs- en raadsleden wordt ook wel het “old boys network” genoemd, refererend aan de overgrote meerderheid van mannen ouder dan 45 jaar (in 2016 was 82% van de leden ouder dan 45 en 67% man). Andere manieren waarop leden geworven werden, waren via een advertentie (22%), een website (14%) en via een bemiddelaar (10%). 64% van de besturen en raden in de benchmark gaf aan dat ze moeite hebben met het vinden van nieuwe leden.

In dit onderzoek voor de VTW hebben meerdere respondenten de perceptie dat de werving nog steeds via het informele en gesloten circuit gaat. Door het zoeken in het eigen netwerk van RvC-leden, is weinig zicht op kandidaten met andere profielen en worden kandidaten met een divers profiel niet altijd bereikt. Daarnaast benadrukken alle respondenten het belang dat executive searchbureaus zich meer moeten richten op diversiteit. En dat zij lef moeten tonen om het open gesprek aan te gaan over diversiteit wanneer de samenstelling homogeen is. Het is belangrijk dat executive searchbureaus een database of talentpool hebben waarin geïnteresseerden met een diverse achtergrond zijn opgenomen. Het vinden van kandidaten met een jonger en cultureel divers profiel vraagt veelal een andere wervingsaanpak.

Er zijn daarvoor al verschillende initiatieven en netwerken opgericht. Eén van die initiatieven is Stichting Talent naar de Top, in 2007 opgericht als initiatief van de Rijksoverheid, VNO-NCW en de SER. Het hoofddoel van deze non-profit organisatie is de doorstroom van vrouwen en divers talent naar managementposities te versnellen. “Onze missie is diversiteit en inclusiviteit in de top de norm te maken” aldus Caroline Holtgreffe, directeur van Topvrouwen. Er zijn inmiddels 40 headhunters die de Executive Search Code van Talent naar de Top hebben ondertekend. Berenschot executive search is hier één van en heeft bewust een talentpool opgebouwd om meer diversiteit in toezichthoudende functies te realiseren. Andere voorbeelden van initiatieven die zich bezighouden met het stimuleren van diversiteit in (onder andere) raden van toezicht zijn Blikverruimers³⁸ (verjonging) en Colourful People³⁹ (culturele diversiteit).

“Het rondpompen van kandidaten in dezelfde sector moet afgelopen zijn. Juist nieuwe mensen uit andere sectoren moeten worden voorgesteld. Hier hebben executive searchbureaus een grote rol in. Wij geven hen expliciet aan dat we diversiteit belangrijk vinden”.

Ervaren toezichthouder onderwijs/zorg

Een goed netwerk helpt bij het bereiken van toezichthoudende functies. Jonge en cultureel diverse kandidaten beschikken echter niet altijd over het juiste effectieve netwerk. Executive searchbureaus kunnen hierin een belangrijk rol spelen. Zij zouden zich kunnen focussen op diverse profielen vroegtijdig op de radar te krijgen en te begeleiden en ontwikkelen. Het creëren van een database waarin ruimte is voor potentiële kandidaten, die nog op de radar moeten komen, bevordert diversiteit⁴⁰. Respondenten benadrukken dat juist potentieel talent voor toezichthoudende rollen zeer belangrijk is. Daarnaast verhogend coaching en begeleiding voor, maar ook tijdens een wervingsprocedure, de slagingskans. Kortom, het selecteren van een goed executive searchbureau dat zich inzet voor diversiteit, is zeer belangrijk.

“Leer ze om naar de netwerken te komen. Kom erachter wat vrouwen of mensen met een niet-westerse achtergrond weerhouden om zich aan te sluiten bij de juiste netwerken”.

Expert Talent naar de Top

In het kort: Het vinden en bereiken van kandidaten met een divers profiel

- Deel succesverhalen en zorg voor rolmodellen, zodat kandidaten op de hoogte zijn van hun meerwaarde en potentie als toezichthouder.
- Laat een aantrekkelijke wervingstekst opstellen die inclusief is en waar divers talent zich in herkent.
- Maak een bewuste keuze hoe je je als raad profileert en wat je kandidaten kan bieden met een divers profiel.
- Selecteer bewust een executive searchbureau dat investeert in een talentpool met diverse profielen en zich committeert aan de Executive Search Code van Talent naar de Top.

37 Cultuur+Ondernemen (2016). Governance in cultuur: Stand van zaken 2016.

38 <https://www.blikverruimers.com>

39 <https://www.colourfulpeople.nl>

40 Berenschot (2020). Whitepaper: De kracht van diversiteit in toezicht. In dit Whitepaper zijn inzichten uit (wetenschappelijk) onderzoek, praktijkervaring en persoonlijke verhalen gebundeld. Het doel is raden te stimuleren en te inspireren met nieuwe inzichten, adviezen en persoonlijke eyeopeners.

4. Kandidaten en raden helpen diversiteit te realiseren

Wanneer potentiële toezichthouders bereikt worden en zij in aanraking komen met mogelijkheden tot het toezichthouderschap, zijn er nog verschillende obstakels te overwinnen. Dat heeft enerzijds te maken met de grote verantwoordelijkheid en benodigde kennis die bij het toezichthouderschap komen kijken, en anderzijds met acceptatie en welwillendheid van de raad.

4.1 Zoek naar complementaire toekomstbestendige competenties

De intentie van raden speelt een belangrijke rol in het realiseren van een divers samengestelde raad. Diversiteit kan helpen om de verschillende rollen en perspectieven binnen een raad goed te vertegenwoordigen. Volgens de meeste respondenten is daar nog niet altijd oog voor. Het gaat niet alleen om ervaring of competenties, maar ook om specifieke kennis die personen met een divers profiel kunnen inbrengen. Daarbij geven de respondenten aan dat bestuurlijke ervaring, levenservaring en expertisegebieden goed vertegenwoordigd moeten zijn. Expertisegebieden kunnen bijvoorbeeld te maken hebben met kennis om toekomstbestendig te zijn (digitalisering, duurzaamheid, klimaat), kennis van de doelgroep (specifieke kennis van de buurt of de huurders) of het perspectief vanuit een andere sector of de wetenschap. Raden zouden beter moeten letten op de verschillende rollen en perspectieven die vertegenwoordigd zijn in de raad.

“In de profielschetsen bij woningcorporaties zie ik steeds vaker kennis van duurzaamheid, klimaat of kennis van de huurders. Ik mis hierin de maatschappelijke politieke bewustwording. De sector ligt al een tijd onder een vergrootglas dus strategische kennis is dan nodig.”

Ervaren commissaris, cultuursector

Zoals in Hoofdstuk 3 aan bod is gekomen, benoemen respondenten dat diversiteit meer is dan alleen leeftijd, gender en/of culture diversiteit. Specifiek voor RvC's bij woningcorporaties, wordt benadrukt dat diversiteit in sociaal economische klasse een zeer belangrijk element van diversiteit is. Juist wanneer een woningcorporatie wijken omvat waarin veel sociale huurwoningen staan en/of waarin mensen uit een lagere sociaal economische klasse wonen, is het van belang in de raad iemand uit één van die wijken op te nemen. Op die manier kan de RvC waarborgen dat het perspectief van de wijk vertegenwoordigd wordt, door iemand die de wijk kent en begrijpt wat er speelt. Een raad zou er daarbij bewust voor kunnen kiezen een functie binnen de raad in te richten, wiens rol het niet is om bestuurlijke ervaring in te brengen, maar juist wiens rol het is toezicht te houden op het aansluiten bij de omgeving waar de raad zich op focust.

“Maak duidelijk wat iemands rol binnen de raad is. Bijvoorbeeld je bent opgegroeid in de buurt en brengt dat perspectief in, niet de ruime ervaring, die is al aanwezig.”

Jonge commissaris met een cultureel diverse achtergrond

“Bewustwording bij de raad creëren dat het niet alleen om ervaring op het gebied van toezicht houden gaat, maar bijvoorbeeld ook om ervaring met digitale kennis. Dat is de toekomst, die kennis moet er zijn. Maakt niet uit of die ingebracht wordt door iemand van 28 of van 60.”

Ervaren commissaris, zorgsector

Om de kans op succesvolle samenwerking binnen een divers samengestelde raad te vergroten, is het volgens respondenten van belang te beginnen daar waar diversiteit het meest van belang en van toegevoegde waarde is. Voor raden die toezichthouden op gebieden waarin veel diversiteit in de wijk is, is diversiteit in de eigen raad van belang in de vertegenwoordiging van de behoeftes en belangen van de doelgroep. Het kunnen leggen van de link naar het primaire proces van de organisatie en de bijdrage die diversiteit hierbij kan leveren, is een succesfactor in het stimuleren van en streven naar diversiteit. Door succesverhalen te delen kan diversiteit vervolgens ook gestimuleerd worden daar waar de urgentie minder groot is om diversiteit te bewerkstelligen.

“Het gaat vooral om grote steden, denk aan Rotterdam, Amsterdam, Den Haag en Utrecht⁴¹. Daar zie je dat veel mensen met een andere etnische achtergrond vertegenwoordigd zijn. Zij kunnen anders kijken naar jouw dienstverlening. Het is goed om deze mensen om je heen te verzamelen en hen te stimuleren om kritisch mee te denken. Dat gaat ook om jongeren. Denk bijvoorbeeld aan digitalisering. Haal als raad op de juiste plek je kennis en creativiteit en plaats het in perspectief!”

Deskundige diversiteit voor vrouwen

4.2 Creëer een inclusieve cultuur

Dat raden niet (geheel) open lijken te staan voor de verschillende nieuwe visies die worden meegebracht, lijkt te ontstaan door het ontbreken van een open en veilige omgeving. Toezichthouders met een divers profiel voelen zich in dat geval niet gehoord en gewaardeerd wat ten koste gaat van de kracht van diversiteit.

“Want je kunt ook terneergeslagen naar huis gaan, en denken, oh ik hoor hier niet. En zeggen, ik kom niet meer terug. Dus het vraagt van degene die van de andere cultuur binnenkomt, open te staan en daar het gesprek over te voeren. Maar het vraagt aan de andere kant ook om dat te zien.”

Ervaren toezichthouder, onderwijssector

Om een inclusieve cultuur te creëren, is het van belang dat RvC-leden bewust zijn van hun eigen referentiekader en (onbewuste) vooroordelen. In toenemende mate volgen managementteams van organisaties workshops of trainingen, waarin leidinggevendend bewust worden gemaakt van hun eigen vooroordelen en perspectieven. Voor RvC's die als doel hebben meer divers te worden, kan het volgen van een soortgelijke training een belangrijke interventie zijn om nog meer open te staan voor diversiteit. Hierbij kan gedacht worden aan het voeren van de dialoog, maar ook aan een training over (persoonlijke) referentiekaders, vooroordelen en (non-verbale) houdingen van leden of de raad als geheel ten aanzien van diversiteit, welke kunnen dienen als leidraad voor het gesprek hierover of input voor de zelfevaluatie.

Diversiteit werkt het beste bij RvC's die geprofessionaliseerd zijn, dit geven bijna alle respondenten aan. Professionele raden bieden een stabielere basis door de ruime ervaring die vaak al aanwezig is, waardoor nieuwe raadsleden met minder ervaring ruimte hebben om te leren. Door de heldere structuur en gestructureerde werkwijze van deze raden is het voor nieuwkomers bovendien eenvoudiger meekomen. Zowel de organisatie, waar de raad op toeziet, als de raad zelf moeten stabiel genoeg zijn om diversiteit een kans te geven en nieuwe manieren van samenwerking te ontwikkelen.

⁴¹ Grote steden kunnen te kampen hebben met complexe problematiek. Bewustzijn dat de complexiteit in RvC's in grote steden bijwijlen groter kan zijn dan in kleinere steden of dorpen, is van belang. Deze complexiteit kan het instappen en meekomen bij RvC's in grote steden voor commissarissen met geen of weinig ervaring bemoeilijken.

4.3 Sta open voor een trainee

Het solliciteren naar een toezichthoudende functie kan een grote stap zijn voor kandidaten met een divers profiel. Onder respondenten leeft het besef dat het toezichthouderschap een grote verantwoordelijkheid is. Dit geldt specifiek voor jonge kandidaten en kandidaten met een cultureel divers profiel. Hierdoor kan de stap om te solliciteren extra groot lijken.

Voor jonge kandidaten geldt dat zij zich veelal spiegelen aan de ervaringsjaren van de zittende RvC-leden. Oudere RvC-leden hebben vaak een uitgebreide carrière achter de rug en hebben daarmee de nodige ervaring opgedaan. Jonge RvC-leden staan daarentegen verser in hun carrière en hebben hierdoor over het algemeen minder ervaring. Soms ontstaat om die reden twijfel of zij voldoende ervaring en expertise hebben om in te brengen in de raad, terwijl zij juist met eigen expertise een ander perspectief kunnen bieden.

Ook voor kandidaten met een cultureel divers profiel kan soms twijfel bestaan over of zij de juiste expertise in huis hebben en of zij voldoende in de raad passen. Wanneer er geen culturele diversiteit binnen de RvC is, kan de raad enkele stappen zetten om haar welwillendheid te tonen en kandidaten met een cultureel divers profiel tegemoet te komen.

Een van deze stappen is het aanbieden van de juiste begeleiding voor kandidaten met een divers profiel, door middel van een traineeship c.q. stageplek. Respondenten omschrijven het traineeship als een begeleid traject, waarin kandidaten op relatief laagdrempelige wijze kunnen meedraaien in een RvC. Zij doen hierdoor ervaring op maar dragen nog niet de grote verantwoordelijkheid die bij het toezichthouden komt kijken. Zij worden begeleid door één van de ervaren RvC-leden. Begeleiding in de vorm van kennis en persoonlijke coaching leidt tot beter inzicht en overtuiging van eigen competenties. Hierdoor ontwikkelen potentiële RvC-leden meer vertrouwen in zichzelf, wat de drempel tot solliciteren voor deze groep kandidaten verlaagt.

“In RvC's is vaak al veel ervaring aanwezig, dus dan heb je de ruimte om mensen met een ander perspectief binnen te laten. Je moet eigenlijk altijd één stoel vrijhouden voor iemand met minder ervaring, maar die wel relevante perspectieven meebrengt. (...) Het gaat dan niet om bestuurservaring, maar om een ander perspectief.”

Jonge commissaris met een cultureel diverse achtergrond

Respondenten benadrukken het belang én hun eigen wil om gecoacht te worden, maar geven aan dat een wederzijdse zelfreflectie en begeleiding voor hen de sleutel is voor daadwerkelijke goede samenwerking binnen een raad. Traineeships kunnen voor de raad dan ook een interessant startpunt zijn om actief met zelfreflectie voor de voorzitter en raad in zijn geheel te starten. Naast een traineeship kan ook aan andere vormen voor laagdrempelige instroom gedacht worden, zoals een buddy-systeem.

“De vorm kan ook zijn dat je zegt, we hebben een stevige RvC, we kunnen best één plek openstellen voor iemand die het nog niet goed kan, maar die het kan leren bij ons. Dan ben je wel volwaardig lid, maar dan moet je wel goed begeleid worden.”

Ervaren commissaris, onderwijssector

Daarbij is het van belang dat er voldoende opleidings- of traineeplekken worden aangeboden. VTW zou een faciliterende rol kunnen innemen om raden te ondersteunen in het (zelfstandig) vormgeven van opleidingsplekken of in de samenwerking met andere partijen. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan ondersteuning in de vorm van formats voor overeenkomsten of formats en/of adviezen ten behoeve van begeleiding (bijvoorbeeld hoe en hoe vaak coachingsgesprekken ingericht kunnen worden).

4.4 Stimuleer opleidingen

De entree voor startende commissarissen is vele malen gemakkelijker met een opleiding. De afgelopen jaren zijn er steeds meer opleidingen die zich specifiek richten op jonge of onervaren commissarissen. Deze opleidingen zijn ook bekend voor sommige respondenten. De VTW geeft dit jaar de zevende leergang ‘De aankomende commissaris’ waarin zij opleiding met een traineeship combineren. Een effectieve manier om nieuw talent te ontwikkelen en een opleidingsplek te bieden. In de wervingstekst benoemt de VTW niet specifiek de kracht van verschillende perspectieven, het stimuleren van diversiteit en faciliteren van dialoog. De respondenten benoemen dat dit wel belangrijk is. Opvallend is dat bij de VTW bestuurlijke ervaring een vereiste is voor onervaren toezichthouders en daarnaast dat er een leeftijdscategorie (leeftijd: tussen circa 35 en 50 jaar) als toegangseis is opgenomen voor deze leergang. Respondenten geven aan dat kandidaten met een divers profiel niet langs dezelfde ervaringsmeetlat moeten worden gelegd als bestuurders van boven de 50 jaar.

Ook zijn er governance opleidingsprogramma's specifiek voor startende commissarissen, waardoor toetreding tot een toezichthoudende rol toegankelijker wordt. Enerzijds bieden deze opleidingen een startende commissaris concrete handvatten, anderzijds verlaagt het de drempel om toe te treden.

In bijlage 2 is beschreven hoe Blikverruimers, een stichting die zich inzet voor diversiteit in RvC's, elk jaar 20 jonge talenten opleidt tot toezichthouder. Zij leiden ze inhoudelijk op, brengen ze in contact met ervaren toezichthouders en bieden traineeplekken aan.

4.5 Erken de belangrijke rol van de voorzitter

De voorzitter vervult een belangrijke rol in het creëren van diversiteit binnen de raad. Opvallend is dat in elk interview de rol van de voorzitter benadrukt wordt om diversiteit te realiseren en het positieve effect van een complementaire raad te creëren. In elk hoofdstuk van dit onderzoek staan thema's beschreven waar de voorzitter een belangrijke of beslissingsbevoegde rol in heeft. Allereerst start diversiteit met de juiste intentie.

De intentie waarom een raad diversiteit wil realiseren is belangrijk en kan uiteenlopen. Daarbij benoemen de respondenten verschillende elementen die daarop van invloed zijn. Een eerste bevinding van respondenten is dat een oprechte intentie van een voorzitter en/of de raad soms lijkt te ontbreken. Respondenten geven aan soms te betwijfelen of zij gevraagd worden voor hun competenties of enkel vanwege hun niet-Nederlandse achtergrond. De verkeerde intentie van raden achter het vragen naar een bepaald profiel, oftewel 'windowdressing', kan zowel kandidaten remmen de raad te willen betreden, alsmede dat dit in de sollicitatieprocedure leidt tot afwijzing van de kandidaat. Eén van de respondenten vult hierop aan dat de samenstelling van de selectiecommissie oog moet hebben voor de verschillende perspectieven en rollen in de raad.

De rol van de voorzitter is ook om de raad te stimuleren om daadwerkelijk open te staan voor een inclusieve cultuur. Zodat individuen de potentie van verschillende perspectieven en nieuwe domeinen inzien en benutten. Wanneer de dynamiek in een raad succesvol is dóór de goede samenwerking tussen (culturele) verschillen, spreken we van eenheid door diversiteit. Hierin heeft de voorzitter een belangrijke rol. Door uiteenlopende percepties kunnen blinde vlekken worden vermeden, wat leidt tot een sterk geheel en verbeterde kwaliteit van toezicht⁴².

“De rol van inclusief leiderschap vanuit de voorzitter is dan erg belangrijk; het is nodig om teamleden te motiveren en te faciliteren om een open houding aan te nemen ten aanzien van diversiteit.”

Deskundige diversiteit voor vrouwen

Door ervoor te zorgen dat de voorzitter altijd het belang van diversiteit bespreekt, goed doorvraagt en de dialoog hierover in de vergadering aangaat, kan dit thema gewaarborgd worden. Wanneer er gezocht moet worden naar een nieuw RvC-lid zal de voorzitter zorgdragen voor de juiste en wellicht vernieuwde keuze voor een executive searchbureau. Het vraagt daarom ook lef om dit thema te blijven herhalen en open te staan voor een nieuwe cultuur en werkwijze. De noodzaak en urgentie moeten daarom aanwezig zijn bij de zittende leden, maar bovenal bij de voorzitter.

“Het is bijna een gegeven dat diversiteit een topic is, en toch gebeurt het niet. En dat komt, in mijn beleving, doordat weinig daad bij het woord wordt gevoegd. Waarom? Omdat de urgentie en noodzaak niet worden gevoeld door degenen die beslissingsbevoegd zijn.”

Jonge commissaris met een cultureel diverse achtergrond

In het kort: Kandidaten en raden helpen diversiteit te realiseren:

- Identificeer of de juiste (levens)ervaring, kennis en expertisegebieden goed vertegenwoordigd zijn in de raad om toekomstbestendig te zijn, durf te vernieuwen.
- Investeer in een inclusieve en veilige cultuur waarin leden bewust zijn van hun eigen referentiekader en (onbewuste) vooroordelen.
- Creëer ruimte voor kandidaten met een ander geluid om mee te kijken en ervaring op te doen, bijvoorbeeld middels een traineeship.
- Erken het belang van opleidingen voor startende commissarissen. Dit kan in de vorm van een opleidingsprogramma, maar ook door nieuwe leden te koppelen aan een buddy met ervaring.
- Begin daar waar de urgentie duidelijk is (een diverse samenstelling van bewoners) en waar de raad professional genoeg is in een diverse samenstelling te leren samenwerken.
- Stimuleer en faciliteer als voorzitter de beweging naar meer diversiteit, de rol van voorzitter is cruciaal.

⁴² Berenschot (2020). Whitepaper: De kracht van diversiteit in toezicht.

5. Twee voorzitters van woningcorporaties aan het woord

Voor dit verkennende onderzoek zijn twee voorzitters van de RvC geïnterviewd. Uit de interviews komen verschillende ervaringen naar voren, maar wordt de visie dat diversiteit in de breedste zin van het woord positief is voor het functioneren van de raad door beide voorzitters gedeeld.

5.1 De effecten van diversiteit in de raad

In algemene zin wordt diversiteit in de raad als positief ervaren. De vergelijking met een goed functionerende raad en het voetbalspel wordt onderstaand metaforisch beschreven.

“In een voetbalteam werken 11 jongens of 11 meisjes. Zelfs in een voetbalteam heb je spitsen en verdedigers. Een keeper en middenvelder. Maar als je alleen maar hetzelfde type mens qua achtergrond, ervaring, leeftijd hebt dan krijg je al heel snel maar één kleur. Dat is voor de dialoog in een orgaan als een raad zonde.”

Ervaren toezichthouder, corporatiesector 1

Een brede samenstelling van deskundigheidsgebieden en profielen wordt als prettig ervaren door beide voorzitters. Er wordt bijvoorbeeld door het gebruik van management drives gekeken naar een complementaire samenstelling van de raad. Een aanvulling op de bestaande profielen en competenties is hierbij tevens het uitgangspunt voor de invulling van de nieuwe positie. Enerzijds biedt dit een aanvulling op huidige valkuilen van de raad, tegelijkertijd biedt diversiteit in profielen meer dialoog en beter toezicht.

“Er is nu een beweging deels vrijwillig en deels gedwongen door de overheid en met maatschappelijke druk om RvC’s diverser te maken. Het werkt echt! Het wordt er leuker door, dialoog en toezicht beter.”

Ervaren toezichthouder, corporatiesector 1

5.2 Belemmeringen

Uiteindelijk is het de voorzitter die de zorg en verantwoordelijkheid voor de raad draagt. De voorzitter moet in de gaten houden of de competenties in een raad voldoende aanwezig zijn, of deze complementair aan elkaar zijn en of de commissarissen voldoende educatie volgen. Tegelijkertijd is het aan de voorzitter om te zorgen dat iedereen binnen de raad voldoende gehoord wordt. En dat er bij nieuwe benoemingen een streven is naar diversiteit binnen de raad. Wanneer een voorzitter het belang van diversiteit niet ziet en dit binnen de raad niet actief met zich meedraagt, zorgt dit veel belemmering in het behalen van deze doelen.

“De grootste belemmering van diversiteit is de raad zelf. Omdat de voorzitter de grootste belemmering kan zijn of de motivator voor vernieuwing.”

Ervaren toezichthouder, corporatiesector 1

Waar beide respondenten het belang van diversiteit zien om de aansluiting te vinden met de samenleving, blijkt het soms lastig om kandidaten met een cultureel divers profiel te vinden en te bereiken. Er wordt niet specifiek gezocht naar kandidaten met juist wel of niet een cultureel divers profiel, wel wordt er gezocht op basis van complementaire kwaliteiten en profielen. Een van de respondenten geeft aan dat hierdoor diversiteit vanzelf volgt.

“Als woningcorporatie lever je een bijdrage aan de leefbaarheid in de wijk. Daarvoor is het noodzakelijk dat je ook kennis hebt van de verschillende etnische achtergronden. Die kennis moet je hebben in de organisatie, maar ook als RvC is het belangrijk om de problematiek uit de wijken te kennen. In de wervingsprocedures heb ik tot nu toe nog nooit kandidaten ontmoet met een niet westerse achtergrond. Ik kom ze eigenlijk niet tegen.”

Ervaren toezichthouder, corporatiesector 2

Wat betreft diversiteit in leeftijd worden er twee redenen genoemd die belemmerend werken, zowel objectief als subjectief. Objectief gezien wordt er bij jongere commissarissen een groter risico op vroegtijdig vertrek uit de raad ingeschat. Het moment in de carrière geeft meer aanleiding tot verandering van baan of conflicterende belangen, wat ertoe kan leiden dat zij zich niet kunnen committeren aan de volledige termijn van minimaal vier jaar. Zij zouden geen prioriteit of tijd hebben voor een positie in de RvC. Tegelijkertijd wordt erkend dat jongeren tegenwoordig meer ervaring meebrengen dan voorheen, waardoor zij op vroegere leeftijd geschikt zouden zijn voor een rol binnen de raad. Subjectief wordt vooral een bias aangehaald, waarbij raden aangeven dat een leeftijd onder de 30 jaar niet geschikt zou zijn voor het deelnemen aan een raad. Dit idee zou moeten worden doorbroken.

“Jonge mensen stoppen veel tijd in hun carrière en gezin en denken vaak niet aan het zoeken van een functie in een raad.”

Ervaren toezichthouder, corporatiesector 2

5.3 De beweging naar meer diversiteit

Over de jaren heen heeft er een verschuiving plaatsgevonden in de manier waarop een RvC wordt samengesteld. Vroeger werd dit slechts gedaan door middel van een goed netwerk. Bij vrijgekomen posities binnen de RvC werd er gezocht binnen eigen netwerk, bij eigen partij en naar soortgelijke profielen. Deze manier van werven is tegenwoordig veranderd, mede dankzij de Governance Code. In de Governance Code wordt aangegeven dat er binnen de raad drie rollen dienen te zijn: een toezichthoudende rol, adviserende rol en werkgeversrol. Dit vergt een andere instelling vanuit de raad, waardoor er per definitie wordt gezocht naar verschillende profielen. Tegenwoordig is er een streven naar diversiteit in de raad, zowel verplicht vanuit de overheid als op vrijwillige basis.

“Voor een woningstichting, in een van de grootste steden, met een huurdersdatabase van 101 nationaliteiten en een divers personeelsbestand, vind ik het heel logisch dat we diversiteit in de raad hebben. Wat betreft de diversiteit in onze raad scoren we hoge ogen. Dat is niet de reden dat we dat hebben gedaan. Wij hebben het niet gedaan omdat dat het opgelegd is, maar zijn intrinsiek gemotiveerd. Dan pas werkt diversiteit.”

Ervaren toezichthouder, corporatiesector 1

5.4 Welke adviezen heeft u voor andere RvC's om effectief diversiteit in te zetten?

Allereerst is de onderlinge communicatie binnen de RvC van groot belang voor het effectief inzetten op diversiteit. Hierin heeft een voorzitter een grote rol. Humor met een serieuze ondertoon helpt om het open gesprek aan te gaan met de zittende RvC-leden.

“Of je maakt een grap: je woont in Wassenaar, je stemt op VVD, wat weet jij van sociale huisvesting? Daarmee start je de discussie, waarin dan wordt gezegd: “ik heb niet zoveel met de sociale huisvesting maar met de beleidsvoering”. Dat is belangrijk, maar hoe zorgen we er dan ook voor dat we als raad kennis van sociale huisvesting hebben?”

Ervaren toezichthouder, corporatiesector 1

Een voorzitter moet het gesprek aangaan en mag kritisch zijn naar de kwaliteiten en beperkingen in de raad. Door de juiste dialoog aan te gaan en gebruik te maken tussen een combinatie van management drives of competentiematrix kan boven tafel worden gehaald waar de blinde vlekken van een RvC zitten. Dit kan een duidelijk beeld geven naar welke expliciete kennis, ervaring en expertise gezocht moet worden bij het invullen van een openstaande functie of het creëren van een traineeplek.

“Waar staan we voor, wat hebben we nodig, wat hebben we in huis. (...) Het is belangrijk dat er eerlijk gezegd wordt waar we niet zo veel kennis van hebben of comfortabel mee zijn. Dat zal lang niet iedereen zeggen. Als je een sfeer creëert waarin dat heel normaal wordt, dan zorgt dat voor openheid om je als team te versterken.”

Ervaren toezichthouder, corporatiesector 1

Beide respondenten erkennen dat executive searchbureaus een grote rol spelen. Zij kunnen de sleutel zijn naar een diverse en complementaire raad. Wanneer een bureau kennis heeft van diversiteit, kunnen zij een mooie lijst opstellen met kandidaten die normaal niet op de radar zouden komen. De respondenten geven aan dat het belangrijk is om een bureau deze taak mee te geven, anders gebeurt het niet.

“Als je een man van middelbare leeftijd wilt hebben dan kun je prima naar het Nationale Register gaan, die weet ze te vinden. Als je zegt dat je liever een jonge vrouw met een andere achtergrond wilt hebben, dan moet je naar een heel ander bureau gaan. Colourful People had een hele mooie lijst kandidaten die we anders nooit hadden gevonden.

Kijk buiten de comfort zone.”

Ervaren toezichthouder, corporatiesector 1

Daarbij helpt het om soms andere bureaus te selecteren dan voorheen, die zich actief inzetten voor diversiteit en een aantoonbare diverse database hebben. Dit vergt lef en moed van de huidige leden. Hierdoor zoeken RvC's niet alleen buiten eigen netwerk, maar ook buiten eigen comfort zone.

“Als je het bureau geen prominente zoekopdracht geeft voor diversiteit gaan ze ook niet buiten hun eigen database zoeken. Er wordt constant in dezelfde vijver gevist, dat is niet goed. Het is belangrijk om ook mensen van buiten te treffen, dan is de kans groot dat ze ook jonger zijn. Al pratend over dit onderwerp besef ik dat we hier ook aandacht aan hadden kunnen besteden bij de briefing van het executive searchbureau.”

Ervaren toezichthouder, corporatiesector 2

Tot slot geven de respondenten aan dat een traineeship en opleiding bijzonder belangrijk kunnen zijn. Beide respondenten bieden opleidingsplekken aan. Het stimuleren van opleidingsplekken om potentiële kandidaten te identificeren en te laten leren vinden zij een goed initiatief vanuit de VTW. Idealiter zou deze stageperiode dan als een inwerkprogramma kunnen worden ingestoken, waarbij eerst een meer toehorende rol wordt aangenomen vanuit de stagiair alvorens hij of zij actief deel gaat nemen aan discussie en besluitvorming. In eerste instantie is de stagiair dan nog geen officieel lid. Uit eigen ervaring van één van de respondenten lijkt een stageplek een beter idee, dan het creëren van een extra stoel in de RvC om diversiteit te realiseren. Enerzijds vanwege de kosten, anderzijds omdat deze persoon ook een echte functie dient te krijgen en niet als extra toehoorder fungeert.

“Wij gaan nu starten met een jonge stagiair in de RvC. Van een andere culturele achtergrond dan Nederland. Hij schuift aan bij de volgende vergadering. Dat vinden wij heel leuk. Zo krijgen wij toch de jonge blik, zonder dat het ingrijpt op de capaciteit van de raad.”

Ervaren toezichthouder, corporatiesector 1

“Wij hebben ervaring met een jonge stagiair in de RvC met een niet-westerse achtergrond. De inbreng van deze stagiair was verrassend en tegelijkertijd waardevol. Zo kregen wij input vanuit twee extra invalshoeken zonder dat het ingrijpt in de capaciteit van de raad. Dit bewijst dat ook deze vorm van diversiteit toegevoegde waarde heeft.”

Ervaren toezichthouder, corporatiesector 2

6. Aanbevelingen

De roep om meer diversiteit binnen RvC's te realiseren is complex. Het is een maatschappelijk vraagstuk, waarin vele factoren een rol spelen en de inzet vereist van alle actoren die hieraan kunnen bijdragen. In dit hoofdstuk focussen we ons op de mogelijke bijdrage vanuit de VTW hieraan, de rol van RvC's voorzitters, RvC-leden en executive searchbureaus in de vorm van een aantal actielijnen.

Actielijnen voor gemeenschappelijke samenwerking

- Faciliteer een overkoepelende samenwerking met meerdere stakeholders. Het is van belang om de kracht van de verschillende partijen te bundelen. Denk aan een samenwerking met RvC-voorzitters, RvC-leden, potentiële leden, VTW Academie, opleidingen, Aw, executive searchbureaus en adviesbureaus (zelfevaluatie, training en coaching). Een duurzame oplossing zal vragen om een aanpak over de grenzen van de raden en expertises. Zoeken naar de samenwerking, inspiratie en passende oplossingen.

Actielijnen voor VTW

- Benadruk het belang van diversiteit, ga hierover de dialoog aan binnen de vereniging en maak het zichtbaar in communicatie-uitingen.
- Monitor jaarlijks de stand van zaken met betrekking tot diversiteit. Bepaal streefcijfers voor diversiteit (bijvoorbeeld op het gebied van man/vrouw verhouding, leeftijdsklassen en culturele diversiteit).
- Ga het gesprek aan met raden die het lastig vinden om meer diversiteit te creëren, waar dit de afgelopen drie benoemingen bijvoorbeeld onvoldoende is gelukt. Verken waarmee zij geholpen zouden zijn.
- Deel succesverhalen van raden die zich actief inzetten voor diversiteit. Maak boegbeelden zichtbaar.
- Ontwikkel een masterclass voor voorzitters om meer diversiteit en inclusie in een raad te realiseren.
- Bepaal hoe je je wilt positioneren om potentiële nieuwe leden met een divers profiel te vinden, begeleiden en ontwikkelen om diversiteit te realiseren.
- Stimuleer en faciliteer opleidingen, traineeplekken, buddy-systemen en oriëntatiedagen voor aankomend talent die zich willen verdiepen in het vak van toezichthouder bij een woningcorporatie. Draag voorbeeld overeenkomsten aan
- Evalueer de huidige leergang voor aankomende commissaris waarin ook stageplekken worden gefaciliteerd.

Actielijnen voor RvC's

- Kijk kritisch naar je eigen kennis, expertise, talenten en vergelijk deze met de andere RvC-leden. Welke elementen worden in de raad (on)voldoende vertegenwoordigd om toekomstbestendig te zijn? Waar liggen de uitdagingen? En om welke nieuwe kennis en perspectieven vraagt dit? Bespreek deze inzichten, ook tijdens zelfevaluaties, met je raad en sta open voor externe begeleiding en training.
- Deel succesverhalen en zie jezelf als een rolmodel voor toekomstige toezichthouders.
- Laat een aantrekkelijke wervingstekst opstellen die inclusief is en waar divers talent zich in herkent.
- Maak een bewuste keuze hoe je je als raad profileert en wat je kandidaten kan bieden met een divers profiel.
- Selecteer bewust een executive searchbureau dat investeert in een talentpool met diverse profielen en zich committeert aan de executive search code van Talent naar de Top.
- Daag executive searchbureaus uit om minimaal twee profielen met een diverse achtergrond aan te leveren.

Actielijnen voor voorzitters van RvC's

- Stimuleer en faciliteer de beweging naar diversiteit, ga de dialoog aan het zet het frequent op de agenda.
- Identificeer of de juiste (levens)ervaring, kennis en expertisegebieden goed vertegenwoordigd zijn in de raad om toekomstbestendig te zijn, durf te vernieuwen.
- Investeer in een inclusieve en veilige cultuur waarin leden bewust zijn van hun eigen referentiekader en (onbewuste) vooroordelen.
- Creëer ruimte voor kandidaten met een ander geluid om mee te kijken en ervaring op te doen, bijvoorbeeld middels een traineeship.
- Erken het belang van opleidingen voor startende commissarissen. Dit kan in de vorm van een opleidingsprogramma, maar ook door nieuwe leden te koppelen aan een buddy met ervaring.

Actielijnen voor executive searchbureaus

- Ga de dialoog aan over het belang van diversiteit bij elke nieuwe vacaturevraag vanuit een RvC.
- Adviseer de raad over complementaire rollen en diversiteit.
- Maak wervingsteksten inclusief.
- Investeer in het identificeren van divers talent en richt talentpools in.
- Coach RvC-leden tijdens een sollicitatieprocedure.
- Draag altijd leden met een diverse achtergrond voor, naast de meer geëigende profielen.
- Ontwikkel mentorsystemen om senioren en junioren aan elkaar te verbinden.

7.1 Bijlagen

7.1 Bijlage 1: Interviewleidraden

INTERVIEWS MET RVC LEDEN MET EEN DIVERSE ACHTERGROND (LEEFTIJD, SEKSE EN CULTURELE ACHTERGROND)	
Thema	Vragen
Introductie	<ul style="list-style-type: none"> Doel onderzoek Toelichting definitie diversiteit: leeftijd, sekse, culturele achtergrond
Persoonlijke drijfveer	<ul style="list-style-type: none"> Wat spreekt u aan binnen het toezichthouderschap/commissariaat? Wat was uw persoonlijke drijfveer om deze functie te gaan uitvoeren?
Eigen ervaringen & visie	<ul style="list-style-type: none"> Wat is uw visie op diversiteit binnen de Raad? Wat is uw persoonlijk ervaring met diversiteit binnen de samenstelling van een Raad? Heeft uw andere achtergrond ooit invloed gehad op uw functioneren binnen de Raad? Heeft uw andere achtergrond ooit invloed gehad op het functioneren van de Raad, als geheel? Welke effecten van diversiteit ervaart u binnen uw RvC? Kunt u beschrijven wat de ontwikkelpunten (op het gebied van diversiteit) zijn binnen het functioneren van uw Raad of Raden? Wat heeft u van uw raad nodig om goed te kunnen functioneren binnen uw raad?
Vindbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> Hoe zou u persoonlijk het liefst bereikt willen worden voor de rol van toezichthouder of commissaris?
Advies	<ul style="list-style-type: none"> Wat adviseert u geïnteresseerden met een diverse achtergrond (leeftijd, gender of etnische achtergrond, afhankelijk van de geïnterviewde) die deze functie ambiëren? Is er iets dat u kwijt wilt over de wens om meer diversiteit te bereiken binnen Raden?

RVC-LEDEN UIT ANDERE SECTOREN	
Thema	Vragen
Introductie	<ul style="list-style-type: none"> Doel onderzoek Toelichting definitie diversiteit: leeftijd, sekse, culturele achtergrond
Eigen ervaringen & visie	<ul style="list-style-type: none"> Op welke manier zet uw RvC in de werving en selectie in op diversiteit? Zijn er knelpunten op het gebied van diversiteit waar uw RvC tegenaan loopt of gelopen is? Zo ja, kunt u die toelichten? Welke effecten van diversiteit ervaart u binnen uw RvC?
Advies	<ul style="list-style-type: none"> Welke adviezen heeft u aan andere RvC's om effectief op diversiteit in te zetten? Is er iets dat u kwijt wilt over de wens om meer diversiteit te bereiken binnen Raden?

ERVAREN RVC LEDEN	
Thema	Vragen
Introductie	<ul style="list-style-type: none"> Doel onderzoek Toelichting definitie diversiteit: leeftijd, sekse, culturele achtergrond
Eigen ervaringen	<ul style="list-style-type: none"> Hoe kijkt u tegen diversiteit in RvC's aan? Welke effecten van diversiteit ervaart u binnen uw RvC? Zijn er elementen die diversiteit in de raad belemmeren? Zo ja, welke elementen zijn dit? Wat is er nodig voor uw raad om in te zetten op diversiteit? Wat is er nodig voor uw raad om goed te kunnen samenwerken in een cultureel diverse samenstelling?
Advies	<ul style="list-style-type: none"> Is er iets dat u kwijt wilt over de wens om meer diversiteit te bereiken binnen Raden?

Het profiel van een **blikverruimende** toezichthouder

Toezichthouders en commissarissen vervullen een belangrijke maatschappelijke taak.
We zijn dan ook op zoek naar toptalent met het hart op de juiste plek en de drive en skills om dingen beter te maken.

Dit is wie we zoeken...

3-15 jaar werkervaring

We vinden het belangrijk dat toezichthouders in spe al de nodige organisatiesensitiviteit hebben ontwikkeld en tegelijkertijd over een verfrissende blik beschikken.

Maatschappelijke betrokkenheid

Toezichthouders vervullen een belangrijke maatschappelijke functie. We vinden het dan ook belangrijk dat onze jonge talenten écht het verschil maken in de maatschappij en intrinsiek gemotiveerd zijn om de wereld een stukje beter te maken.

Intra- of entrepreneurstalent

Verandering realiseer je door te doen. We zijn daarom op zoek naar talenten die naast hun reguliere werkzaamheden actief zijn in bijvoorbeeld commissies, besturen, (vrijwilligers)netwerken of betrokken zijn bij een start-up.

Hoog reflectief vermogen

De leercurve die een rol als toezichthouder je biedt is normaliter erg steil. Om deze curve te kunnen realiseren is het van belang dat je (zelfstandig) kunt reflecteren op je eigen persoonlijkheid en skills.

Creatief en vernieuwend

Ervaring zit er genoeg in RvT's en RvC's. De toegevoegde waarde van jonge talenten zit in het stellen van (creatieve) vragen en het bieden van ervaring met (o.a.) nieuwe technologieën om zo tot nieuwe inzichten te komen.

Figuur 4. Blikverruimers - Traineeprogramma.

7.2 Bijlage 2: Voorbeelden van wervende teksten gericht op diversiteit

De toelatingseisen van de VTW voor de leergang voor aankomende commissarissen verschillen erg met bijvoorbeeld Blikverruimers. Blikverruimers is een stichting die zich expliciet inzet voor meer diversiteit in toezicht. Hun missie is als volgt:

“Wij challengen de (bestuurlijke) status quo, verbinden verschillende perspectieven, stimuleren diversiteit en faciliteren dialoog. Dit doen we door de toezichthouders van morgen te identificeren, op te leiden en te inspireren, en samen te laten werken met ervaren toezichthouders. Zo werken we aan een toekomstbestendig Nederland. In de boardroom én daarbuiten.”

Hierbij benadrukken ze het positieve effect van diversiteit en stimuleren ze jonge toezichthouders.

Bij de werving voor de leergang aankomende commissaris bij de VTW worden de positieve effecten van diversiteit minder belicht. De VTW hanteert onderstaande wervingseisen aan de leergang. Als de VTW meer diversiteit wil in haar leergang zouden de toelatingseisen en de wervende manier van schrijven kunnen worden onderzocht.

Toelatingseisen solliciteren voor deelname programma

Onderstaand treft u richtinggevende verwachtingen voor wat betreft de selectie van de deelnemers. Op basis hiervan wordt bepaald of u wordt uitgenodigd voor een intakegesprek:

- Ervaring met bestuurlijk werk;
- Strategisch vermogen (academisch werk- en denkniveau);
- Interesse in maatschappelijke ontwikkelingen en vraagstukken;
- Sensitiviteit voor integriteitsvraagstukken en een goed ontwikkeld moreel besef;
- Communicatieve en sociaalvaardige teamspeler;
- Stevige persoonlijkheid met zelfreflecterend vermogen en een onafhankelijke geest;
- Verantwoordelijkheid kunnen en durven nemen;
- Sterke en reële motivatie voor een toezichtfunctie bij een corporatie;
- Leeftijd: tussen ca. 35 en 50 jaar.

Figuur 5. VWT academie - Leergang de aankomende commissaris.

In de zorgsector zien we dat de NVTW (Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn) veel rekening houdt met het aanspreken van jong en divers talent. Zij organiseren oriëntatiesessies voor aankomende toezichthouders (specifiek young professionals tot veertig jaar) en benoemen dit zeer expliciet in volgende tekst, figuur 6. Hierdoor werf je een andere doelgroep en geef je aan dat diversiteit gestimuleerd wordt.

Oriëntatiesessies aankomende toezichthouder voor meer diversiteit binnen raden van toezicht

Voor young professionals en mensen met een multiculturele achtergrond

Het is meer en meer van belang dat raden van toezicht qua samenstelling van haar leden ook de samenleving representeren. Ook om goed in te spelen op de ontwikkelingen in de samenleving en de diensten van de zorgorganisatie daar goed op aan te laten sluiten. De NVTZ neemt daarom samen met de regiepartner van de NVTZ Academie, Avicenna Academie voor Leiderschap, het initiatief om doelgroepen die minder gerepresenteerd zijn in de raden van toezicht te enthousiasmeren voor deze rol en raden van toezicht te stimuleren om hiervoor open te staan. Het programma wordt deels financieel ondersteund door bovenstaande partijen.

Doelgroep

De 'Oriëntatiesessies aankomende toezichthouder voor meer diversiteit binnen raden van toezicht' zijn specifiek gericht op young professionals (tot 40 jaar). Daarnaast is het ook bedoeld voor mensen met niet alleen expertise in een bepaald vakgebied maar ook met een multiculturele achtergrond, die ervoor kiezen om binnen een raad van toezicht specifieke kennis in te brengen waar het gaat om multiculturele aspecten binnen de sector. De deelnemers behoeven geen achtergrond in zorg/welzijn/onderwijs/kinderopvang te hebben, maar dienen wel serieuze interesse te hebben hierin.

Inhoud en opzet

Het programma bestaat uit een tweetal interactieve eendaagse sessies en een terugkombijeenkomst. De sessies worden begeleid door een kerndocent. De kerndocent draagt zorg voor een optimaal leerklimaat en verzorgt tevens een deel van de sessies. De sessies zijn interactief van opzet.

Daarbij werken we met een combinatie van kennisinput van experts en uitwisseling van visies en ervaringen van de deelnemers.

Leerervaringsplek raad van toezicht

Onderdeel van het programma is een leerervaringsplek waarbij u enkele keren aanwezig bent tijdens vergaderingen van een raad van toezicht. Samen met de raad van toezicht in kwestie formuleert u een bijpassende opdracht waar op gefocust wordt gedurende deze leerervaringsplek. De NVTZ Academie biedt een mogelijkheid aan voor deze leerervaringsplek van circa een halfjaar. Ook is het mogelijk om zelf een leerervaringsplek aan te dragen binnen een Rvt.

Onderwerpen

- Het profiel van de toezichthouder;
- De context waarin de toezichthouder opereert;
- Op welke wijze kan de eigen achtergrond van meerwaarde zijn in de raad van toezicht;
- De vraag of het profiel van de toezichthouder passend is voor de deelnemer.

Wat brengt dit u en uw raad van toezicht?

- Inzicht in de rol van de toezichthouder en de werkwijze in de raad van toezicht;
- Kennisverwerving in de context waarin de toezichthouder opereert;
- Bepalen of de rol van toezichthouder iets voor u is;
- Inzicht in het werving- en selectieproces;
- Tips over welke manier u zich het beste kunt profileren om een toezichthoudende functie te verwerven.

Figuur 6. NVTZ Oriëntatiesessie voor aankomend toezichthouder.



Berenschot

Berenschot is een onafhankelijk organisatieadviesbureau met 350 medewerkers wereldwijd. Al 80 jaar verrassen wij onze opdrachtgevers in de publieke sector en het bedrijfsleven met slimme en nieuwe inzichten. We verwerven ze en maken ze toepasbaar. Dit door innovatie te koppelen aan creativiteit. Steeds opnieuw. Klanten kiezen voor Berenschot omdat onze adviezen hen op een voorsprong zetten.

Ons bureau zit vol inspirerende en eigenwijze individuen die allen dezelfde passie delen: organiseren. Ingewikkelde vraagstukken omzetten in werkbare constructies. Door ons brede werkerrein en onze brede expertise kunnen opdrachtgevers ons inschakelen voor uiteenlopende opdrachten. En zijn we in staat om met multidisciplinaire teams alle aspecten van een vraagstuk aan te pakken.

Berenschot Groep B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG Utrecht

Postbus 8039, 3503 RA Utrecht

030 2 916 916

www.berenschot.nl

[in /berenschot](https://www.linkedin.com/company/berenschot)