

Gezocht: een commissaris die het glazen plafond aan diggelen slaat

Elfanie toe Laer
Amsterdam

Te wit, te mannelijk en te oud: bedrijven en organisaties zijn zelden een afspiegeling van de Nederlandse samenleving — en al helemaal niet aan de top. Investeren in vrouwelijke, jonge en biculturele toezichthouders, kan helpen.

‘Wij willen diverser worden.’ Die wens klinkt de een als muziek in de oren, maar de ander als een plaat die blijft hangen. Zeker in bestuurskamers blijft het een taai gevecht om toppers die vrouw (bij beursgenoteerde bedrijven 6%), minder wit (2%) en jong zijn, vaker aan de touwtjes te laten trekken. De Sociaal-Economische Raad (SER) heeft zich in de strijd gemengd en werkt aan een advies over genderdiversiteit en culturele verscheidenheid in de top van het bedrijfsleven.

BOARDROOMS

In diezelfde boardrooms volgen bestuurders de ontwikkelingen op de voet, kreeg SER-voorzitter Mariëtte Hamer begin dit jaar van henzelf te horen. Klanten, patiënten en werknemers zijn over het algemeen jonger en kleurrijker dan de mensen die aan de knoppen draaien. Om toch te weten wat er speelt in de haartjes van de werkvloer en de samenleving, is het nodig ook aan de bestuurstafels een ander soort stemmen te laten horen, vertelden de bestuurders.

Enkele bedrijven zien investeren in een gevarieerde raad van commissarissen (rvc) als een goede manier om diversiteit in

bestuur en management aan te wakkeren. Een commissariaat is een nevenfunctie en dit maakt de voorraad potentiële kandidaten groter. Er bestaan talloze opleidingen om de kennis van potentiële kandidaten bij te spijkeren en rvc's maken regelmatig een werkervaringsplek vrij voor een jonge toezichthouder of stagiair.

Rabobankvoert sinds drie jaar een actief verjongingsbeleid voor zijn lokale rvc's. Die kregen de afgelopen jaren steeds meer een rol waarin de toegevoegde waarde van de bank centraal staat. Daarom zoekt Rabobank De Kempen nu bijvoorbeeld 'een jonge, maatschappelijk betrokken bestuurder die van nature actief is op sociale media en een breed beeld heeft van vernieuwende dienstverlening.' Gewenste leeftijd: jonger dan dertig jaar.

De commissarissen in de dop, dertig per jaar, worden in zes zaterdagen klaargestoomd om commissaris te worden. Aan interesse geen gebrek, al blijft het aantal mensen met een biculturele achtergrond laag. 'Jammer', vindt Dirk Duijzer, Rabobank-directeur bestuurszaken en coöperatie. Maar hij is hoopvol: 'Doordat we meer vrouwen en jongeren hebben, is de cultuur veranderd. Rvc's staan nu meer open voor vernieuwing, dus op termijn zal het vast lukken.'

KLANKBORD

Deskundigen zijn positief over dit soort ambities. 'Diversiteit is een "fact of life"', zegt Melek Usta, oprichter van executive search en adviesbureau Colourful People. Daar moet je dus wat mee, vindt ze. Ze noemt het onbestaanbaar als bij een zorginstelling, waar algauw een derde van de patiënten een niet-westerse achtergrond heeft, de raad van toezicht (rvt) bestaat uit alleen maar witte mannen: 'De klankbordfunctie die een rvt heeft, kan dan niet goed worden uitgevoerd.'

Saniye Celik, lector diversiteit aan de Hogeschool Leiden, vergelijkt het instellen van werkervaringsplekken voor



Sommige bedrijven zien investeren in een gevarieerde raad van commissarissen als een goede manier om diversiteit in bestuur en management aan te wakkeren.

FOTO: ISTOCK

toezichthouders met het traineeship van de rijksoverheid: 'Pas afgestudeerden worden trainee, maar naar buiten toe zijn het volwaardige medewerkers. Ze hebben iemand op wie ze kunnen terugvallen als dat nodig is, maar presteren al snel net zo goed als hun ervaren collega's.' Beleid als dat van Rabobank kan helpen om, zoals Celik het zegt: 'het glazen plafond van bovenaf kapot te slaan.'

Steven Schuit (76), ervaren toezichthouder en schrijver van een handboek over de rol van de president-commissaris, is minder te spreken over het idee. 'Niemand is tégen diversiteit, maar het moet wel nut hebben', vindt hij. 'Een opleiding met een stageplek is zwaar onvoldoende.

Dan leer je een beetje hoe de hazen lopen, maar heb je geen toegevoegde waarde.' Wie niet weet hoe financiering werkt of hoe je innovaties moet realiseren, hoort volgens Schuit niet thuis in een rvc.

VERJONGEN

Dat is tegen het zere been van communicatiemanager Lara Luten (32). Zelf is ze (het jongste) lid van de rvt van World Press Photo en bestuurslid van Blikverruimers, een organisatie die zich inzet voor het verjongen van rvc's. 'Veel klanten en werknemers zijn millennials en als je hun stem wilt horen, moeten ook zij toezichthouder kunnen worden', zegt ze. Ervaring is volgens haar geen must: 'Een jongere brengt nieuwe inzichten en durft dom-

me vragen te stellen. Al is de vraag dom, dan is het er vaak wel een die leeft bij het publiek.'

Ook Usta reageert geprikkeld op Schuits opvatting. 'Natuurlijk is ervaring heel belangrijk. En wij zijn prima in staat toezichthouders te leveren die voldoende ervaring hebben en direct aan de slag kunnen, maar die net uit een andere hoek komen en niet op de geijkte lijstjes staan. Zij bekijken een organisatie vanuit een ander perspectief en dat is belangrijk. Bovendien is het de maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties om hierop in te zetten. Zeker in de publieke sector.'

Woningbouwverenigingen staan te boek als organisaties die hun rvt vaak diver-

ser hebben kunnen maken. De Woningwet stelt strenge eisen aan de kandidaten, maar zij worden niet gehinderd door aandeelhouders die zich bemoeien met benoemingen.

De Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties richtte in 2009 een eigen leergang op voor toezichthouders zonder ervaring. Het initiatief werpt vruchten af: leeftijd en achtergrond worden niet bijgehouden, maar het aandeel vrouwelijke rvt-leden is in tien jaar tijd gestegen van 20% naar 34%. Het aandeel vrouwelijke corporatiebestuurders steeg tussen 2014 en 2016 van 21% naar 29%. Het glazen plafond lijkt dus inderdaad van bovenaf te kunnen worden stukgeslagen.

Rabobank voert sinds drie jaar een actief verjongingsbeleid voor zijn lokale rvc's