

GOED BESTUUR & TOEZICHT

www.goedbestuurentoezicht.nl
jrg 17

PLATFORM VOOR 4 2021 GOVERNANCE

Drieluik: Governance in de zorg

- **Binnen het zorgstelsel, buiten de kaders 4**
Gérard Brockhoff en **Jim Emanuels** pleiten voor 4 speerpunten in de governance
- **Het Medisch Specialistisch Bedrijf 14**
Tessa van den Ende analyseert het toekomstperspectief van dit model
- **‘Als je het ziet misgaan, moet je uit je rol durven stappen’ 18**
Interview met **Jaap van Manen** over het faillissement van het Slotervaartziekenhuis en de MC IJsselmeerziekenhuizen

EN OOK: IN DE PRAKTIJK: JOOST DE BIE 25 ROB VAN EIJBERGEN EN ANITA TEKAMP OVER HET VERBETEREN VAN DE DYNAMIEK IN DE RAAD 28 SUZANNE DE BOER-VERHEIJ, NICOLET JAGER, MARLÈNE JANS, CAROLIEN MERKENS, ROLAND NOTERMANS EN CORA WIELENGA: HOE GOEDE COMPLIANCE DUURZAME WAARDECREATIE VERSTERKT 32 HANS HOEK SCHETST DE OVEREENKOMSTEN TUSSEN GOVERNANCE IN DE VOC-TIJD EN NU 40 WERKEN AAN D&I: CARRIE VAN DER KROON BIEDT CONCRETE AANKNOPINGSPUNTEN 48 FRANCOISE DORSMAN BESPREEKT 5 INZICHTEN OVER TOEZICHT OP DE KWALITEIT VAN HET LEIDERSCHAP 56 BONJE IN DE BOARDROOM? CORA REIJERSE EN RENE RAVENHORST GEVEN CONSTRUCTIEF ADVIES 66

GOED BESTUUR & TOEZICHT PLATFORM VOOR GOVERNANCE

Werken aan een diverse, inclusieve organisatie



Introductie

Hoe kunnen toezichthouders toetsen of en hoe D&I binnen de organisatie is geborgd? Carrie van der Kroon biedt concrete aanknopingspunten waarop het bestuur kan worden gevraagd te inventariseren en te rapporteren. En: wat kan en moet de raad zelf ondernemen om als toezichthouders meer diversiteit en inclusie te bereiken?

Titel : Werken aan een diverse, inclusieve organisatie
Auteur : Carrie van der Kroon
Verschenen in : Goed Bestuur & Toezicht (Goed Bestuur & Toezicht 4/2021)
Publicatiedatum : 30-12-2021
Tags : inclusiviteit

Dit artikel/hoofdstuk is afkomstig uit Goed Bestuur & Toezicht. Het auteursrecht is voorbehouden. De publicatie is bestemd voor eigen gebruik. Het is niet de bedoeling dit op commerciële basis verder te verspreiden. Neem in dat geval contact op met de uitgever, Mediawerf Uitgevers, www.mediawerf.nl. E-mailadres: klazinus@mediawerf.nl.

Elke professionele toezichthouder dient toezicht te houden op het beleid en de implementatie van diversiteit en inclusie (D&I). Dit vormt immers onderdeel van de maatschappelijke opdracht van een bedrijf of instelling. En terwijl maar liefst 98,4 procent van het Nederlandse bedrijfsleven zegt zich aan de principes van de Governance Code op dit gebied te houden, wordt hierover nog weinig toegelicht in jaarverslagen en wordt vaak volstaan met de melding dat ‘er een diversiteitsbeleid is’.

Hoe kunnen toezichthouders toetsen of en hoe D&I binnen de organisatie is geborgd? **Carrie van der Kroon** biedt concrete aanknopingspunten waarop het bestuur kan worden gevraagd te inventariseren en te rapporteren. En wat kan en moet de raad zelf ondernemen om als toezichthouders meer diversiteit en inclusie te bereiken?



Mensenrechtenjurist **Carrie van der Kroon** is Project Officer Defence for Girls bij Defence for Children, dat kinderrechten bevordert in Nederland en daarbuiten op basis van het VN-kinderrechtenverdrag. Zij was eerder werkzaam bij diverse instituten die zich richten op de bescherming van de rechten van het kind.

WERKEN AAN EEN DIVERSE EN INCLUSIEVE ORGANISATIE

Duurzaamheid, diversiteit en inclusie zijn in de samenleving en binnen organisaties steeds meer een onderwerp van gesprek. Bij bestuurders ligt de opdracht om dit actief vorm te geven en te werken aan een inclusieve organisatie, intern en in haar externe aanbod. Voor rvt en rvc is er een rol weggelegd om hier toezicht op te houden en om ook zichzelf divers samen te stellen, zodat het toezicht vanuit diverse invalshoeken kan plaatsvinden. Daar de stakeholders van organisaties erg divers zijn, moet diversiteit en inclusie als vanzelfsprekend onderdeel van de maatschappelijke opdracht van organisaties worden gezien.

Ook de Nederlandse Corporate Governance Code bevat principes over diversiteit, en geeft aan dat bedrijven beleid ten aanzien van de samenstelling van de rvc en rvb moeten hebben. Hierover moet ook verantwoording worden afgelegd (principes 2.1.5 en 2.1.6). De Code bevat het principe 'pas toe of leg uit'. Daarbij wordt aan organisaties de keus geboden: zij mogen zelf bepalen of zij zich aan bepaalde normen willen houden, maar indien zij dit niet doen, dienen zij uit te leggen waarom dat niet gebeurt. De praktijk verandert echter traag. En terwijl maar liefst 98,4 procent van het Nederlandse bedrijfsleven zich, naar eigen zeggen, aan de Code houdt, wordt

hierover nog weinig toegelicht in jaarverslagen en wordt voornamelijk slechts procesmatig gerapporteerd, bijvoorbeeld met de melding dat er een diversiteitsbeleid is. De Monitoring Commissie Corporate Governance Code vindt dit te mager en ziet dit tekort specifiek op normen ten aanzien van onder meer diversiteit. ‘Het is veel vorm, maar minder inhoud’. De Monitoring Commissie Corporate Governance Code beraadt zich om die reden op het aanscherpen van de Code richting ‘pas toe én leg uit’. Naast een eventueel ‘vinkje’ dient ook altijd een uitleg te volgen over de wijze waarop de principes worden toegepast en hoe dit bijdraagt aan de governance van de organisatie. Daarnaast is er wetgeving in voorbereiding op het gebied van diversiteit. Genoeg redenen voor rvt’s en rvc’s om toezicht te houden op diversiteit en inclusie en om, vanuit hun eigen rol, de organisatie te helpen in het boeken van concrete resultaten.

Waak voor onoprechtheid

Beweegredenen om als organisatie te werken aan diversiteit en inclusie die vaak terugkomen, zijn rechtvaardigheid en antidiscriminatie (gelijke rechten en kansen), religie/levensbeschouwing (bijvoorbeeld naastenliefde, charitas), reputatie, legitimiteit en bedrijfseconomische voordelen. Ook vanuit gemarginaliseerde groepen zelf klinkt steeds duidelijker het geluid dat zij gelijke rechten en kansen (horen te) hebben. Bij het expliciet maken en kiezen van beweegredenen, is het goed om je te realiseren dat divers talent kan weggelopen bij een instrumentele aanpak en onoprechtheid. Het ‘inzetten’ van mensen voor onoprechte doelen zal niet leiden tot een inclusieve organisatie.²

Het is van belang dat de raad de verwachtingen ten aanzien van (de voordelen van) diversiteit en inclusie expliciet met de rvb bespreekt. Hoge verwachtingen ten aanzien van productiviteit en sfeer binnen diverse teams en organisaties zijn niet altijd realistisch.³ Uit onderzoek blijkt dat divers samengestelde teams inderdaad creatiever zijn, mits de omgeving veilig is

DIVERSITEIT ÉN INCLUSIE

Het concept diversiteit wordt meestal gebruikt om aan te geven hoeveel verschillen er zijn tussen mensen, op allerlei gebieden, zichtbaar en onzichtbaar. Het is omschrijvend. Inclusie is de situatie waarin iedereen mee kan doen. Hierbij wordt ook specifiek gekeken naar groepen die achtergesteld zijn. Inclusie is tegenovergesteld aan uitsluiting op welke grond of reden dan ook. Inclusie is een concept met een opdracht in zich, die een verandering in gang kan zetten. Diversiteit en Inclusie (binnen organisaties vaak afgekort tot D&I) worden vaak ingezet om zowel tot een betere afspiegeling van de samenleving te komen door het diversifiëren van de pool (diversiteit), alsook tot meer gelijkwaardigheid op de werkvloer en waardering voor de verschillen tussen mensen (inclusie).

en men ook skills bezit om conflicten te hanteren.⁴ Dat tweede essentiële deel wordt nog vaak vergeten. Een grotere diversiteit kan echter (in eerste instantie) ook meer gaan schuren, conflicten openbaren, tot verwarring en onbegrip leiden, of zelfs tegenvallen.⁵ Wil men op de lange termijn kans van slagen hebben, dan dienen de raad en de rvb goed te kijken naar diversiteit en inclusie: het vergroten van de verscheidenheid en werken aan een klimaat waarin iedereen daadwerkelijk (veilig en vrij) mee kan doen.

De toezichthouder kan in dialoog gaan met de raad van bestuur aan de hand van diverse vragen (zie *Toetsaspecten*). Met die informatie heeft de raad een beter beeld van hoe de organisatie ervoor staat, wat de inzet van de rvb is en waar verbetering in gebracht kan worden. Ga ook met elkaar na of men teleurgesteld raakt indien het niet meteen tot een veiliger, gezelliger en creatievere organisatie leidt, maar ook – of in eerste instantie – tot meer gedoe? Aan de hand hiervan kan men beter bepalen hoe de informatievoorziening richting de rvt op dit thema het beste georganiseerd kan worden. De raad dient ook te bepalen op welke wijze men intern en/of extern wil communiceren over diversiteit en inclusie, om zo op alle niveaus aansluiting te zoeken bij de boodschap van de organisatie.

Toetsaspecten

Toezichthouders kunnen zoals gebruikelijk kijken naar het beleid, de vastgestelde visie en de communicatie hiervan naar verschillende lagen van de organisatie. En naar de implementatie van dit beleid, met de concrete resultaten. Tot zover niets nieuws. Maar waarop kan de toezichthouder letten om tot een geïnformeerde conclusie te komen over de kwaliteit van het beleid, de resultaten en de vraag of de doelstellingen van de organisatie worden behaald?

Het ligt voor de hand te vragen naar de visie en het beleid van de organisatie. Welke doelstellingen zijn er geformuleerd? Let hierbij op of het gezien wordt als project of als langetermijncommitment. Past het in de overall-strategie van de organisatie? Toezichthouders kunnen ook kijken naar welke boodschappen het management en de rvb uitdragen ten aanzien van dit onderwerp. Wat vindt de raad hiervan?

De toezichthouder kan reflecteren op de vraag: is de organisatie in staat om voorbij de voor de hand liggende zaken te kijken, zoals openlijke discriminatie bij aanname en ontslag, en micro-agressies? Bijvoorbeeld een laag dieper kijken naar de subtiele barrières die er zijn met een uitsluitend effect, zoals het prefereren van specifieke werkstijlen, het wervings- en selectiebeleid, bepaalde arbeidsvoorwaarden⁶, of organisatietradities⁷. Kijkt de organisatie hier überhaupt al naar? Hoe tracht men hierachter te komen?

Werken aan inclusief leiderschap

Door zelfonderzoek te doen kan de raad werken aan inclusief leiderschap. Hiervoor is het nodig zicht te krijgen op macht, privileges en groepsdominantie in algemene zin en te reflecteren op hoe dit werkt binnen de eigen groep. Een tweede stap is het herkennen en adresseren van micro-agressies.⁸ Een derde stap om inclusief leiderschap binnen de raad te bereiken, is kijken naar de eigen blinde vlekken en vooroordelen, als individu en als groep. De Impliciete Associatie

D&I CHECK VOOR TOEZICHTHOUDERS

1. **Personeelsbestand.** Kijk naar de gegevens die geregistreerd mogen worden: gender, leeftijd, opleidingsniveau. Wat valt op? Welke KPI's zijn er geformuleerd? Kijk vervolgens ook naar:
 - a. De **instroom**: welke afspiegeling zien wij hier? Is er een over- of ondervertegenwoordiging te vinden in de opleidingen/instellingen/organisaties waar mensen vandaan komen? Zijn er samenwerkingen met bepaalde onderwijsinstellingen?
 - b. **Functieniveaus en doorstroom**: wie stroomt er door en wat valt daar op? Hoe zit het met de afspiegeling op de verschillende functieniveaus en specifiek in het hoger management? Zijn er doelstellingen en KPI's geformuleerd?
 - c. **Uitstroom**: is bekend om welke redenen mensen de organisatie uitstromen, en of dit ook ten gevolge van uitsluiting kan zijn? Is er een oververtegenwoordiging van bepaalde groepen, eventueel gekoppeld aan een korte arbeidsduur? Is er een rode draad zichtbaar?
2. Zijn er wellicht **andere relevante data**, die onder een andere noemer worden geregistreerd, maar die met de bril van D&I op meer informatie kunnen verschaffen? Bijvoorbeeld data omtrent **sociale veiligheid of tevredenheid van medewerkers**. Wellicht zijn er data beschikbaar waar nog niet met de bril van inclusie naar is gekeken. Dat kan stap 1 zijn. Als er gaten zijn in de kwantitatieve data, zijn er dan wellicht kwalitatieve ervaringen en reflecties van medewerkers?
3. Komen diversiteit en inclusie terug in **Werving en Selectie** en de arbeidsmarktcommunicatie?
4. **Bij wie/welke afdeling of team is dit onderwerp belegd?** Wie draagt (eind)verantwoordelijkheid en voor welk onderdeel/onderdelen?
5. Hoe wordt aandacht aan D&I besteed in het **dagelijks werk** in de organisatie? Bijvoorbeeld middels opleiding, training en in performance management.
6. **Medewerkerstevredenheidsonderzoek**: wat komt hierover terug in de vragen en antwoorden?
7. **Vertrouwenspersonen en klachtmechanismen**: zijn die er? Hoe werken die en wat komt hierover terug? Kan de organisatie een analyse maken van de klachten van de afgelopen X tijd? Zijn er casussen geweest over dit thema? Is er een sociaal jaarverslag in de organisatie, waar dit soort dingen besproken worden?

Tests van Harvard is een goede manier om hierin inzicht te krijgen.⁹ Vervolgens kan de raad zo concreet mogelijk een gezamenlijke ambitie formuleren: wat betekent het om een inclusieve raad en organisatie te zijn? En waar kan de grootste winst worden geboekt, welke diversiteit wordt er nu het meest gemist?¹⁰ Denk er hierbij ook over na hoe de normgroep (de groep die het grootst in aantal is, bijvoorbeeld in gender, afkomst en leeftijd) erbij kan worden betrokken. Bepaal welke skills en expertise binnen de raad nodig zijn om toezicht te houden, bijvoorbeeld ten aanzien van het herkennen van impliciete vooroordelen en privilege, het effect van groepsdominantie en het tonen van inclusief gedrag en leiderschap.

Indien toezichthouders inzicht hebben in hoe macht, privilege en groepsdominantie werken binnen de eigen groep, micro-agressies herkennen en adresseren en zich bewust zijn van hun eigen onbewuste vooroordelen, kunnen zij zich bekwamen in het stellen van open en nieuwsgierige vragen tijdens vergaderingen. Waar de voorzitter sowieso een bijzondere verantwoordelijkheid draagt voor het verloop van de vergadering, betekent inclusief leiderschap ook dat individuele leden verantwoordelijkheid nemen, elkaar coachen en zich indien nodig uitspreken.

Diversiteit genereren

In zijn (zelf-)evaluatie kan de raad reflecteren op het eigen functioneren ten aanzien van diversiteit en inclusie, zowel in samenstelling als in gedrag/praktijk. Dit kan ook worden meegenomen bij herbenoemingen. Bij de werving van nieuwe leden heeft de raad de kans om te bepalen welke plek diversiteit en inclusie in de procedure krijgt, te

PROCESSTAPPEN VOOR DE RAAD

1. Doe zelfonderzoek, als individu en als groep;
2. Bepaal de ambitie;
3. Investeer in leren en kennisontwikkeling op dit gebied;
4. Toon inclusief leiderschap in vergaderingen;
5. Geef feedback en evalueer samen over samenstelling en gedrag/praktijk;
6. Besteed aandacht aan diversiteit in werving en selectie van nieuwe leden.

beginnen bij de profielschets. Staat hier taalgebruik in dat wellicht bepaalde kandidaten aantrekt/afschrikt en willen we hierin bewegen? Bij woorden als 'excellent' en bij nadruk op 'ervaring' lijken vrouwen minder vaak te solliciteren. Gedacht kan worden aan het bieden van een transparante tekst in de trant van: 'De raad wenst uitgedaagd te worden door nieuwe denkbeelden'.

De raad kan mogelijk ook meer diversiteit genereren door op een specifiek andersoortig profiel te werven, bijvoorbeeld een 'aankomend toezichthouder', en/of door te werven op een profiel waarin innovatie, maatschappij, ervaringsdeskundigheid of technologie/digitalisering centraal staan. Tijdens de selectiegesprekken kan de raad – lettend op persoonlijkheidskenmerken – specifiek vragen naar en toetsen op nieuwsgierigheid, een belangrijke indicator voor inclusief leiderschap.

Begin bij jezelf

Elke professionele toezichthouder kan en dient toezicht te houden op diversiteit en inclusie als onderdeel van de maatschappelijke opdracht.

'Het is goed om je te realiseren dat divers talent kan weglopen bij een instrumentele aanpak en onoprechtheid'

‘Diversiteit & Inclusie vraagt van de raad zélf dat zij zich bewust worden van hun impliciete beeld van de wereld’

Deels kan dit langs de welbekende lijnen en vragen die gesteld kunnen worden aan de rvb. Deels door een investering te doen in zichzelf: in het inclusieve leiderschap van individuele leden en van het collectief. Juist als een raad nog sterk homogeen is, mag dit geen excuus zijn om niet te handelen. Meer en duurzame diversiteit wordt immer alleen bereikt wanneer er een inclusief klimaat is. Een diverse top en organisatie vereist inclusief leiderschap. Dus: begin bij jezelf, bij de bestaande raad. Dit vereist (het activeren van) nieuwsgierigheid die van nature al aanwezig kan zijn, het tijdelijk uitschakelen van oordelen en het vergroten van het zelfbewustzijn. Alleen dan ontstaat een grotere vrijheid om anders en inclusief te handelen.

Conclusie: diversiteit & Inclusie is een beleidsonderwerp dat ook iets van de leden van de raad zélf vraagt, namelijk dat zij zich bewust zijn of worden van hun impliciete beeld van de wereld. En dat zij bereid zijn dat niet alleen bij te stellen, maar ook hun handelen daarop af te stemmen.

Noten

1. Pauline van der Meer Mohr, voorzitter Monitoring Commissie Corporate Governance Code in FD, 14 december 2020, Code goed ondernemingsbestuur mogelijk op de schop.
2. Journalist Bo Hanna legt dit helder uit in *De Volkskrant*, 9 januari 2020: ‘Ik ben geen excuus op de werkvloer’. Dit is ook wetenschappelijk onderbouwd door Ely, R.J. & Thomas, D.A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273.
3. Ten aanzien hiervan hebben Abdelilah el Barzouhi en Monica Haimé een artikel geschreven op de website van de Nederlandse Vereniging voor Toezichthouders: <https://www.nvtz.nl/thema/van-waarde-blijven/publicaties/302-we-kunnen-ze-niet->

vinden.’Soms verkeren raden van toezicht en mogelijke toezichtsliden met een multiculturele achtergrond in de veronderstelling dat een dergelijk lid zich vooral zal inzetten voor de multiculturele samenleving. Daar gaat het dus niet om. Iemand met een andere achtergrond brengt nieuwe, andere denkwijzen in en voorkomt dat het ‘meer van hetzelfde’ wordt in de besprekingen. De grote meerwaarde van diversiteit is het verlevendigen en verrijken van de dialoog waardoor bespreking en besluitvorming vanuit meerdere perspectieven kan plaats vinden.’

4. Nathan, M. & Lee, N. (2013), “Cultural Diversity, Innovation, and Entrepreneurship: Firm-level Evidence from London”, *Economic Geography*, vol. 89, No. 4, pp. 367-394.
5. Robin, F. & Kalev, A. (2016), ‘Why diversity Programs fail’, *Harvard Business Review*.
6. Denk bijvoorbeeld aan feestdagen die per religie, cultuur en nationaliteit kunnen verschillen, verlofbeleid omtrent niet-traditioneel ouderschap en/of transgenderpersonen.
7. En of mensen met bijvoorbeeld een beperking kunnen deelnemen.
8. Microagressies zijn kleine verbale of non-verbale uitingen gebaseerd op impliciete aannames die als kwetsend of beledigend kunnen worden ervaren. Deze vormen van subtiel pestgedrag en discriminatie treffen voornamelijk gemarginaliseerde groepen.
9. <https://implicit.harvard.edu/implicit/netherlands/takeatest.html>
10. DSM prioriteerde bijvoorbeeld gender en nationaliteit. Zie *Harvard Business Review* (2017), How Royal DSM is improving its geographic and gender diversity. <https://hbr.org/2017/07/how-royal-dsm-is-improving-its-geographic-and-gender-diversity>

