

SAMENSTELLING VAN DE RvC

‘Ondoordachte diversiteit levert niets op’

Het selecteren van commissarissen op zichtbare diversiteitkenmerken dreigt zijn doel voorbij te schieten. Bovendien moet de zittende raad vaak nog leren openstaan voor een andere insteek. Hildegard Pelzer van Governance Support verkent de grenzen aan diversiteit voor effectief opererende toezichtteams.

De vijfhoofdige raad van commissarissen (RvC) van een woningcorporatie meende dat bij de volgende vacature beslist een vrouw gevonden zou moeten worden. Toen ik de RvC als begeleider van een zelfevaluatie beter had leren kennen, was mijn conclusie dat het dan een ‘mannelijke vrouw’ zou moeten zijn. In deze, geheel uit mannen bestaande RvC, bleken ‘vrouwelijke’ cultuurkenmerken namelijk te overheersen.

Bij diversiteit denkt men in eerste instantie vaak aan: meer vrouwen, allochtonen, veertigers en leden die niet uit het eigen netwerk afkomstig zijn. Codebepalingen en discussies over aanscherping daarvan richten zich op transparantie over geslacht en leeftijd van de commissaris en een quotumregeling voor vrouwen. Dit soort zichtbare diversiteitkenmerken dreigt een doel op zich te worden en het eigenlijke doel voorbij te schieten.

Wat wil de RvC met diversiteit bereiken? Vaak gehoorde overwegingen:



Hildegard Pelzer, Governance Support

Maatschappelijke legitimering	Men wil duidelijk maken dat het commissariaat in principe voor iedereen openstaat. Geen <i>old boys network</i> . Er worden geen groepen uitgesloten.
Herkenbaarheid voor belangrijke stakeholders	De veronderstelling is dat stakeholders, zoals medewerkers, klanten en huurders (corporaties), zich meer herkend voelen door iemand van hetzelfde geslacht, dezelfde etnische achtergrond, et cetera.
Krapte op de commissarissenmarkt	Gezien de steeds hogere eisen aan het commissariaat en het beperken van het aantal toezichtfuncties, moeten nieuwe groepen kandidaten worden aangeboord.
Kwaliteitsverhoging van de RvC	De veronderstelling is dat diversiteit het functioneren van de RvC bevordert, doordat het bewandelen van platgetreden paden en eenzijdigheid van opereren worden vermeden.

Met deze overwegingen is niets mis. Het gevaar zit in de preoccupatie met zichtbare diversiteitkenmerken. Het enkele feit dat een commissaris van bijvoorbeeld een woningcorporatie een allochtoon is, betekent nog niet dat zijn gevoel voor wat er bij een groot deel van de huurders leeft, groot is. En als dat wel het geval is, moet hij de capaciteiten hebben om zijn kennis en zienswijze met kracht in de RvC in te brengen. Het enkele feit dat de nieuwe commissaris een vrouw is, betekent nog niet dat daarmee de dynamiek binnen de RvC van de onderneming wezenlijk verandert. Aan het man- of vrouw-zijn worden vaak persoonskenmerken toegekend, waarvoor geen onomstreden bewijzen bestaan. Bovendien is er de menselijke neiging om ‘klonen’ in de RvC te benoemen. Beter is het dus om op de gewenste persoonskenmerken zelf te selecteren. Die moet de RvC vooraf duidelijk kunnen definiëren.

Een ander gevaar is dat zichtbare diversiteitkenmerken het belang van de basale kwaliteitskenmerken van een commissaris gaan overheersen. Het commissariaat is een zware functie. De RvC moet ten opzichte van de RvB een zeker overwicht hebben om zijn toezichtfunctie met kennis van zaken, wijsheid en gezag uit te kunnen oefenen.

Met het binnenhalen van iemand die anders tegen zaken kan aankijken, die anders het gesprek aangaat of een andere ervaringswereld met zich meebrengt, ben je er nog niet. De RvC als ‘ontvangende’ partij moet daadwerkelijk openstaan voor de andere insteek van de nieuwe commissaris. Dat is lastig, zowel voor de zittende commissarissen en als voor de nieuwe. Voorbeelden zijn er genoeg.

Bijvoorbeeld de RvC met leden die al acht tot twaalf jaar zitting hadden in de raad en een nieuwe ‘frisse’ vijftiger hadden benoemd. De nieuwe denkbeelden die deze met zich meebracht over *good governance*, liepen vast op de manier van werken binnen de raad. De nieuwe commissaris besloot daarom al na een jaar weer te vertrekken. Zelfreflectie van de RvC met externe ondersteuning leidde tot beweging in de gevestigde orde en betere kansen voor een tweede poging om vers bloed binnen te halen. Daarnaast zijn er voorbeelden, waarin de nieuwe commissaris zich uiteindelijk wel conformeert, waardoor de potentiële meerwaarde van diversiteit niet wordt verzilverd.

De RvC heeft als collectief weinig tijd om een effectief team te vormen dat ook in spannende tijden weloverwogen en doortastend kan opereren. De RvC komt doorgaans zo’n zes tot tien keer per jaar bij elkaar, vaak in aanwezigheid van de RvB. Men moet elkaar snel kunnen aanvoelen, begrijpen en vertrouwen als er lastige besluiten of maatregelen genomen moeten worden. Tegen die achtergrond is enige voorzichtigheid ten aanzien van de ‘andere’ commissaris begrijpelijk. Er zitten grenzen aan diversiteit, wil men snel als goed team kunnen opereren. Die grenzen kunnen wellicht worden opgerekt door meer ervaring met het succesvol opnemen van de ‘andere’ commissarissen.

www.governancesupport.com