

Hoe inclusiviteit gezind zijn commissarissen en bestuurders?

Op het gebied van *good governance* hebben diversiteit & inclusiviteit de trendstatus ver achter zich gelaten en zijn tot volle wasdom gekomen. Toch worstelen veel raden van bestuur nog met het handen en voeten geven aan diversiteitsbeleid en inclusieve bedrijfscultuur. Hoe veel lastiger zal het zijn voor de raden van toezicht in het uitoefenen van hun werkgeversrol? Om maar niet te spreken specifiek over op welke wijze de Raad van Commissarissen (RvC) kan monitoren of de Raad van Bestuur (RvB) consistente uitvoering geeft aan beleid op inclusiviteit. Het onderwerp diversiteit in de context van een RvC is al veel beschreven, en inclusiviteit al een stuk minder. Om nieuwe kennis aan bestaande onderzoeken en de praktijk toe te voegen is deze studie uitgevoerd.

1. Inleiding

In de literatuur komt sterk naar voren dat diversiteit & inclusiviteit van het werknemersbestand cruciaal is voor de aantrekkingskracht van een organisatie op klanten en op de arbeidsmarkt (Ellemers et al., 2018; Nationaal Register, 2020a). Ook de huidige tijdsgeest bewijst de samenleving steeds meer *woke* wordt. Dat wil zeggen dat mensen alert en kritisch zijn op wat er speelt in de maatschappij zoals op het thema inclusiviteit. Dit heeft gevolgen voor de overheid en het bedrijfsleven (Communicatierijk, 2019). Tegen deze achtergrond kan de RvB in zijn strategieontwikkeling er niet omheen om consistente uitvoering aan beleid op diversiteit en inclusiviteit te geven (KIS, 2016; Kramer, 2020) zodat de organisatie een duurzame koers vaart (De Wit & Meyer, 2014; KIS, 2016). Zonder op de stoel van de bestuurder te gaan zitten, moet de toezichthouder sturing aan de lange termijn strategie kunnen geven door het strategisch beleid op diversiteit en inclusiviteit te kennen en te doorgronden (Nationaal Register, 2020c; Staatsblad, 2020).

2. Aanpak

Deze studie is uitgevoerd waarin de vraag is beantwoord wat de RvC nodig heeft om te kunnen monitoren of de RvB con-

sistente uitvoering geeft aan beleid op inclusiviteit.

Er is gebruik gemaakt van literatuuronderzoek en deskresearch. Aanvullend is een interview geweest met Marleen Barth, voorzitter Raad van Toezicht (RvT) van Hogeschool van Amsterdam (HvA). Tijdens dit vraaggesprek zijn de handreikingen uit de literatuur getoetst en eventueel nieuwe alternatieven uit de praktijk opgehaald.

3. Resultaten

Perspectief op inclusiviteit

Ellemers et al. (2018) stellen dat diversiteitsbeleid zich niet alleen dient te richten op het vergroten van de diversiteit van het werknemersbestand (een focus op aantallen), maar ook op processen die voortkomen uit het creëren van een inclusief werkklimaat (een focus op cultuur). De term diversiteit wordt ook vaak gebruikt om beleid en strategieën aan te duiden waarmee culturele, etnische, nationale, religieuze en gendergerelateerde diversiteit (mogelijk) kan worden aangepakt (KIS, 2019). Hier ligt sterk de nadruk op de zichtbare verschillen tussen medewerkers (Ellemers et al., 2018). Terwijl het begrip inclusiviteit meer over de onderlinge verbondenheid gaat waar het omgaan met onzichtbare verschillen (persoonlijkheid, werkervaring en seksuele oriëntatie) de boventoon voert

om een inclusief klimaat tot stand te brengen. De huidige praktijk laat zien dat beleid zich vaak richt op zichtbare diversiteit (Çelik, geciteerd in Ellemers et al., 2018). Volgens Marleen Barth wordt bij de HvA op “beide borden geschaakt”. Bij de HvA wordt én ingezet op “fifty-fifty verhouding man/vrouw” én het “creëren van een veilig en inclusieve omgeving”.

Werkdefinitie inclusiviteit

In de literatuur worden de begrippen vaak in één adem genoemd, maar inclusiviteit gaat een stap verder dan diversiteit en staat voor een open en wederkerige cultuur waarin verschillen omarmd en verwelkomd worden (Nationaal Register, 2020b). In dit artikel wordt een werkdefinitie gehanteerd als richtinggevend denkkader: inclusiviteit op de werkvloer is een door iedereen gedeelde ervaring (ideaal) waarbij talenten van iedereen optellen en zich erkend, gerespecteerd en deelgenoot voelen (cultuur) zodat zij volledig en op gelijke voet aan de organisatie kunnen bijdragen (resultaat) (KIS, 2019). Marleen Barth verwoordde het treffend: ‘Voor ons is diversiteit een huis vol veelkleurigheid van de mensen en inclusiviteit is ons thuis voelen tussen veelkleurigheid van de mensen’.

Meetinstrumenten

Tegen de achtergrond van het theoretische denkkader komen uit de literatuur meetbare beheersinstrumenten (*hard controls*) en niet meetbare sturingsinstrumenten (*soft controls*) (Lückerath-Rovers, 2011) naar voren die de RvC bij monitoring ter dienste kan staan en erop in kan haken.

Code diversiteit & inclusie

De principes van *good governance* zijn vastgelegd in branche specifieke codes. In de culturele en creatieve sector is de Code Culturele Diversiteit & Inclusie (Code D&I) van toepassing. In vergelijking met de

overige branche specifieke codes heeft de culturele sector de reikwijdte verbreed naar inclusiviteit. Zo benoemt bijvoorbeeld de Corporate Governance Code het belang van het opstellen van een diversiteitsbeleid door de RvC voor de samenstelling van de eigen raad, de raad van bestuur en indien aanwezig het *executive committee* maar geeft geen concrete handvatten voor beleid op inclusiviteit (Perquin-Deelen, 2020b). Er is een sterke aanwijzing dat het voor de meeste branchecodes geldt. Waar de meeste codes de nadruk op de aantallen en zichtbare verschillen leggen, legt Code D&I meer de focus op cultuur.

Volgens Barth is een code “prima maar niet alles” en ze voegt daar aan toe “inclusiviteit kan alleen als een kernwaarde van de hogeschool is dat iedereen zich veilig kan voelen en dat is geen gemakkelijke opgave”. Barth gelooft in een “gezamenlijke missie van collega-toezichhouders en college van bestuur om vinger aan de pols te houden”.

Bias in the boardroom

Dit betekent voor het inclusief zijn van een organisatie, begint bij het inclusief zijn van de topleiding. De collectiviteitsgedachte is een waarborg tegen overhaaste beslissingen. Anderzijds kan het juist leiden tot het ‘toedekken van verantwoordelijkheden (Perquin-Deelen, 2020a). Hier speelt het mechanisme van bias in de boardroom een grote rol. Zo kunnen onbewuste mentale misleiding de besluitvorming van bestuurders en commissarissen beïnvloeden, betoogt promovenda Perquin-Deelen (2020a). Uit haar onderzoek komt naar voren dat besturen en raden van commissarissen onder invloed van *groupthink* kunnen beslissen. De groep is dan zó gericht op consensus en overeenstemming, dat er niet genoeg wordt nagedacht over realistische alternatieven. De rol van

kritisch bevragen blijft uit (Perquin-Deelen, 2020a).

Barth erkent het gevaar van bias in de boardroom maar “bij de HvA, niet meer”. Naar eigen zeggen ging er een proces aan vooraf “we hebben een periode gehad dat we elkaar echt aangesproken hebben”. Volgens Barth betekent toezichthouden “dat je aandurft om dingen te laten schuren zodat dingen bespreekbaar worden”. Maar stelt zij “alleen met vragenstellen krijg je een dialoog”. Zo is ze ervan overtuigd dat “bespreekbaar maken en vragenstellen” eisen stellen aan de rol en taak van de RvC die niet afzijdig kan blijven in het vormgeven van een inclusieve organisatie. Zo dienen het College van Bestuur (CvB) en RvC in dialoog elkaar te “challengen” bij strategieontwikkeling over inclusiviteit.

Top-down en bottom-up D&I

Zo hebben de RvT en het CvB “afspraken gemaakt om top-down diversiteit en inclusiviteit te versterken” legt Barth uit. Het CvB heeft het landelijk Sustainable Development Goals charter ondertekend waarin aandacht voor diversiteit een grote rol speelt. Voor Barth houdt het daar niet op “...ook werken aan inclusiviteit, dus een cultuur waar je je welkom voelt, staat ook hoog op de agenda van RvT en CvB”. Verder heeft de HvA een “traineeship programma geïntroduceerd” dat “speciaal ontwikkeld is voor veelbelovende studenten” zodat “bottom-up diversiteit en inclusiviteit wordt gestimuleerd”. Wat nieuw is dat “aan de vergadertafel van de RvT en CvB dit jaar een bi-culturele studentassessor aanschuift en meedoet met de vergadering”. Zo probeert de RvT en het CvB volgens Barth “bij de les te blijven”. Maar ook via cijfers uit een “personeelsmonitor” en “studentenmonitor houden we vinger aan de pols”.

De kracht van de collectiviteitsgedachte is er vooral in gelegen dat het samenspel

tussen de topleiding: de RvC, RvB, directie en het middenmanagement gestoeld is op duidelijke intrinsieke motivatie. Aan de ander kant stimuleren deze inzichten het belang om rekening te houden met de invloed van *groupthinking* in een bestuurlijke setting (Perquin-Deelen, 2020a).

4. Conclusies

De culturele en creatieve sector loopt voorop wat betreft het uitdragen van het belang van een diverse en inclusieve organisatie door het uitwerken van het thema diversiteit en inclusie met behulp van een vijfstappenplan en het aanreiken van concrete handvatten. Het kan een inspiratiebron zijn voor de andere governance codes, omdat die momenteel vaak slechts aanstippen dat diversiteit van belang is, maar organisaties weinig handvatten geven in hoe zij een diverse en inclusieve organisatie kunnen bereiken.

Hard controls

De Code D&I biedt concrete handreikingen om zichtbare en onzichtbare verschillen structureel in de organisatie te verankeren. Met een nulmeting (hard control) op de vier pijlers van de Code: Partners, Personeel, Programma en Publiek kunnen commissarissen een startsituatie van de organisatie kennen en doorgronden. Uit de HvA-praktijk blijkt een personeelsmonitor en studentenmonitor een aanvulling. Als het meten ingebed is in de periodieke verantwoordingscyclus, kunnen de commissarissen monitoren of de RvB consistente uitvoering geeft aan beleid op inclusiviteit.

Soft controls

Om een gemeenschappelijk referentiekader te ontwikkelen, moeten RvC en RvB weten waar ze ten aanzien van inclusiviteit staan. Bewust worden van de onbewuste vooroordelen (*unconscious bias*), zicht krijgen op de blinde vlekken van jezelf en van je organisatie, is essentieel om werk te

maken van diversiteit en inclusiviteit (Codedi, 2020). Onderzoek naar bias kan de invloed van mentale misleiding deels verminderen. Perquin-Deelen (2020) doet verschillende aanbevelingen aan waar RvC en RvB gebruik van kunnen maken, o.a. diversiteitstrainingen volgen en aan de vergadertafel “voor en tegen” standpunten te organiseren voor het minderen van *groupthinking*. Zoals dat op soortgelijke wijze gebeurt bij HvA “toevoegen van een studentassessor” in combinatie met “het bespreekbaar maken”.

De studie bevestigt dat op een goede manier invullen van de werkgeversrol in de context van inclusiviteit als toezichthouder inderdaad moeilijk is maar niet onmogelijk. Waar het uitbannen van bias in de boardroom een lange weg is, is een *quick scan* van stand van inclusiviteit in de organisatie gemakkelijk uit te voeren. Maar daarmee zijn we er nog niet. Aan de basis dient een inclusiviteit gezind RvC en RvB te staan. In deze studie komen handreikingen binnen handbereik om stappen te kunnen zetten naar een inclusieve organisatie.

5. Discussie

Deze studie heeft mij aanzienlijk meer diepgang gegeven en tegelijkertijd ben ik ervan overtuigd dat dit slechts een klein deel is uit de grote berg aan kennis en onderzoeken die voorhanden zijn. Daarbij hou ik rekening met mijn *unconscious bias* die van invloed kan zijn op de bronnenselectie, interpretaties van uitkomsten uit het literatuuronderzoek en interviews. Desondanks zie ik de resultaten als aanvulling op de literatuur.

Auteur

Shahied Badoella

Directielid Communicatie & Marketing FNV
+31613467846

6. Literatuur

- Codedi. (2020). *Code Diversiteit & Inclusie in de culturele sector*.
- Communicatierijk. (2019). *De samenleving wordt steeds meer woke*.
- De Wit, B., & Meyer, R. (2014). *Strategy Synthesis, managing strategy paradoxes to create competitive advantage*. Cengage Learning EMEA.
- Ellemers, N., Şahin, O., Jansen, W., & Toorn, J. (2018). Naar effectief diversiteitsbeleid: Het bouwen van bruggen tussen wetenschap en praktijk. *Gedrag en Organisatie*, 31, 409–428.
- KIS. (2016). *Een handreiking bij de audit diversiteit: Effectief diversiteitsbeleid, tel uit je winst!* (p. 28). Kennisplatform Integratie & Samenleving. <https://www.kis.nl/sites/default/files/bestanden/Publicaties/effectief-diversiteitsbeleid-audit-diversiteit.pdf>
- KIS. (2019). *Inclusief beleid op de werkplek: Factoren die bijdragen aan (het creëren van) een inclusieve werkvloer* (p. 22). Kennisplatform Integratie & Samenleving. https://www.kis.nl/sites/default/files/inclusief-beleid-op-de-werkplek_0.pdf
- Kramer, J. (2020). *Diversiteit en inclusie. Waarom? Daarom!* [Management]. <https://www.managementimpact.nl/artikel/diversiteit-en-inclusie-waarom-daarom/>.
- Lückerath-Rovers, M. (2011). *Mores Leren: Soft Controls in Corporate Governance* [Oratie]. Nyenrode Business Universiteit.
- Nationaal Register. (2020a). *Kwaliteit is een must-have en diversiteit een nice-to-have*. <https://www.nationaalregister.nl/kennisbank/kwaliteit-een-must-have-en-diversiteit-een-nice-have>.
- Nationaal Register. (2020b). *Samen dansen op het feestje*. <https://www.nationaalregister.nl/kennisbank/samen-dansen-op-het-feestje>.
- Nationaal Register. (2020c). *Toolkit commissariaat: Inzicht zegt meer dan toezicht*.
- Perquin-Deelen, C. (2020a). *Biases in de boardroom en de raadkamer: Een juridische en filosofische analyse van de bestuurlijke taakuitoefening en rechterlijke beoordeling, mede aan de hand van een empirische studie*. Deventer: Wolters Kluwer.
- Perquin-Deelen, C. (2020b). *Code diversiteit & Inclusie*.
- SER. (2009). *Diversiteit in het personeelsbestand* (p. 96). Sociaal-Economische Raad. <https://kennisopenbaarbestuur.nl/media/255615/diversiteit-in-het-personeelsbestand.pdf>
- Staatsblad. (2020). *Wet van 11 november 2020 tot wijziging van het Burgerlijk Wetboek in verband met de uniformering en de verduidelijking van enkele bepalingen omtrent het bestuur en de raad van commissarissen van rechtspersonen (Wet bestuur en toezicht rechtspersonen)*. <file:///Users/shahiedbadoella/Downloads/stb-2020-507.pdf>
- Van de Assem, I. M. (2012). *De veranderende rol van de commissaris* [Tilburg University]. <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=128464>