

# GOED BESTUUR & TOEZICHT PLATFORM VOOR 4 2019 GOVERNANCE

**DIVERSITEIT WORDT VEREISTE  
IS ONDERGRENZ VAN 30 PROCENT DE KATALYSATOR? 6**

\*\*\*\*\*

**STERKER DOOR FEEDBACK  
DE KRACHT VAN INTERVISIE 18**

\*\*\*\*\*

**BETER WERKEN IN DE ZORGSECTOR  
SIMPELER VERANTWOORDEN & PROFESSIONELER TOEZICHT 26 28**

\*\*\*\*\*

**VERANDERKRACHT VAN TOEZICHT  
SPECIAL VAN THE MIDFIELD 63**

\*\*\*\*\*

VAN BUITEN NAAR BINNEN KIJKEN:

DE MEERWAARDE VAN EXTERNE BEGELEIDING BIJ ZELFEVALUATIE 40

DE ROL VAN COMPLEXITEIT IN CORPORATE GOVERNANCE 49

HOOG EQ? SUPERIEURE BEDRIJFSRESULTATEN.

EMOTIONELE INTELLIGENTIE IN DE BOARDROOM 56

[www.goedbestuurentoezicht.nl](http://www.goedbestuurentoezicht.nl)

jrg 15

# GOED BESTUUR & TOEZICHT PLATFORM VOOR GOVERNANCE

## Varieteit wordt vereiste



### Introductie

De Sociaal-Economische Raad stelt voor Raden van Commissarissen te dwingen om hun samenstelling voor minstens 30 procent uit vrouwen of mensen met een etnische achtergrond te laten bestaan. De ingroeinorm kan op begrip rekenen van oprichter Gerben van der Werf van matchingplatform PMP Supervisor. 'Of dwang de kwaliteit van commissarissen bedreigt? Onzin, als je kwaliteit wilt vinden, zul je het vinden.'

**Titel** : Varieteit wordt vereiste  
**Auteur** : Wilbert Geijtenbeek  
**Verschenen in** : Goed Bestuur & Toezicht (Goed Bestuur & Toezicht 4/19)  
**Publicatiedatum** : 16-12-2019  
**Tags** : diversiteit

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](http://www.mediawerf.nl). E-mailadres: [klazinus@mediawerf.nl](mailto:klazinus@mediawerf.nl).

# VARIËTEIT WORDT VEREISTE

*Ondergrens van 30 procent kan katalysator zijn voor diversiteit in de RvC*

De Sociaal-Economische Raad stelt voor Raden van Commissarissen te dwingen om hun samenstelling voor minstens 30 procent uit vrouwen of mensen met een etnische achtergrond te laten bestaan. De ingroei-norm kan op begrip rekenen van oprichter Gerben van der Werf van matchingplatform PMP Supervisor. 'Of dwang de kwaliteit van commissarissen bedreigt? Onzin, als je kwaliteit wilt vinden, zul je het vinden.'

**Wilbert Geijtenbeek**



**A**ls het aan de Sociaal-Economische Raad (SER) ligt, krijgen Raden van Commissarissen spoedig te maken met een diversiteitsquotum. Het zogenaamde ‘ingroeiquotum’ dat de SER in het recente rapport *Diversiteit aan de top* voorstelt, moet er met enige dwang toe leiden dat de samenstelling van RvC’s op afzienbare termijn diverser zal zijn samengesteld. Althans – dat meer leden van het vrouwelijk geslacht, of van een niet-Nederlandse etnische komaf zijn, want tot die twee categorieën beperkt het voorstel zich. Benoemingsvoorstellen die niet leiden tot een samenstelling die dichterbij de 30 procent vrouwen komt, kunnen volgens het voorstel worden geblokkeerd. De huidige samenstelling van veel Raden van Commissarissen, waarvan gemiddeld 18,4 procent uit vrouwen bestaat, verandert te langzaam, vindt de SER. Daarom is een strengere aanpak nodig.

Dat het afdwingen impact heeft op de benoemingen mag duidelijk zijn, maar hoe zal het selecteren en benoemen van nieuwe commissarissen er in de praktijk uitzien? En is het wel zo ingewikkeld als de discussie doet geloven? *Goed Bestuur & Toezicht* sprak erover met ervaringsdeskundige Gerben van der Werf. Hij is oprichter en eigenaar van PMP Supervisor, een matchingplatform dat zich toespitst op Raden van Commissarissen, Raden van Toezicht en Raden van Advies. Dit bedrijf brengt de vraag naar en het aanbod van commissarissen en toezichthouders bij elkaar. Een gesprek over theorie en praktijk.

#### **Wat is voor u diversiteit?**

‘Een ander woord voor verscheidenheid. In de discussie gaat het vaak over gender of etniciteit, maar het kan op veel meer vlakken zitten. In een Raad van Commissarissen is het wenselijk dat er bij de selectie van leden rekening is gehouden met een verscheidenheid aan personen, aan de kennis die ze meebrengen en aan het netwerk waarover ze beschikken. Voor een professioneel

functionerende Raad van Commissarissen heb je gezamenlijk een aantal competenties nodig. Praktisch hebben de leden feeling nodig met de markt waarin de organisatie actief is, met de organisatorische uitdagingen, met trends en ontwikkelingen in het Umfeld, met governance afspraken. Hoe beter de competenties van de totale Raad aansluiten bij wat er nodig is in die specifieke organisatie, des te beter. In de praktijk heeft diversiteit dan ook met professionaliteit te maken. Raden van Commissarissen hebben tijdens de economische crisis van tien jaar geleden wel geleerd welke risico’s een eenzijdig vertegenwoordigde samenstelling met zich meebrengen. Andersom geldt ook: aan een goede Raad, die in staat is intensief samen te werken, kun je als organisatie in crisistijden – en in normale tijden – heel veel hebben.’

#### **Er wordt soms van uitgegaan dat Raden van Commissarissen uit oudere mannen bestaan die persoonlijk de vrouwen bij de drempel tegenhouden. Wat is uw analyse?**

‘In de praktijk merk ik dat huidige Raden van Commissarissen vaak een meer diverse samenstelling beogen. Maar die wil alleen is niet genoeg – als Raad moet je namelijk ook de diverse kandidaat zien te vinden. En na de benoeming moet je de diversiteit van de kandidaten ook nog zien te benutten in de praktijk. Ik denk dat het vaak bij de tweede stap onbewust misgaat – bij het vinden dus. Daar spelen drie biases een rol.’

#### **Welke biases zijn dat?**

‘Allereerst is er de zogenaamde *cloning bias*. Ieder mens heeft een natuurlijke voorkeur voor mensen die op hem of haar lijken. Daar schuilt een gevaar in: door die *cloning bias* kunnen mensen de kwaliteiten van een ander die op hen lijkt, sneller beoordelen. Ook herken je de blinde vlekken van iemand die op jou lijkt minder goed. Die bias geeft de zittende leden van een Raad het gevoel dat het risico groter is om een kandidaat te kiezen die niet op de

\*\*\*\*\*  
**MANNEN EN VROUWEN DIE GESCHIKT ZIJN ALS COMMISSARIS -  
DAARVAN ZIJN ER MEER DAN GENOEG**

zittende leden lijkt – de meer diverse kandidaat dus. Die bias werkt bij de een sterker dan bij de ander, en dat maakt het in de praktijk lastiger voor minder voor de hand liggende kandidaten om een kans te krijgen. De tweede bias, de *assumption bias*, werkt iets geniepiger.’

#### **Wat is de assumption bias?**

‘Ik noem die bias ook wel het steppegedrag. Als je op de steppe loopt en je ziet op afstand een schaduw bewegen, dan moet je in een fractie van een seconde beoordelen of het een leeuw of een zebra is – gevaar of niet? Er is geen tijd voor een afgewogen analyse. Op basis van je oordeel moet je direct handelen, want als het een leeuw blijkt, telt elke seconde. Op de steppe is dat snelle inkaderen van je omgeving levensreddend. Maar ook in een selectieproces delen mensen kandidaten in dergelijke hokjes in. Dat gaat razendsnel en meestal onbewust. Als ik iemand bij jou introduceer als *iemand die bij Shell heeft gewerkt*, dan heb je direct een beeld van die persoon. Het kan zomaar zijn dat het gaat om iemand die in de kantine van een pompstation werkte, dus die categorie zegt niets over zijn competenties.’

#### **Valt dat probleem niet te ondervangen met een sollicitatiegesprek, een assessment, of het natrekken van referenties?**

‘Onbewust hangen mensen competenties vast aan zo’n categorisering; en dat beeld voelt al gauw als een waarheid aan. Doe je dat in een vroeg stadium van een proces, dan schep je een beeld dat de uitkomst ervan beïnvloedt. Dat valt dan lastig te repareren.’

Hoe vroeg in het proces wordt dat beeld geschetst?

‘Dat kan al zo vroeg zijn als de vraag die door een organisatie gesteld wordt. Dan krijgt een bureau de vraag voor de Raad van Commissarissen iemand te zoeken die daar of daar heeft gewerkt. Als je dan doorvraagt, ontdek je welke competenties daarachter zitten. Dat maakt de zoektocht evenwichtiger.’

#### **Welke belemmering bij het vinden van de juiste kandidaat ziet u nog meer?**

‘De laatste bias is de presentation bias. Onbewust word

je beïnvloed door hoe een kandidaat zich presenteert. Ik heb nog niet meegemaakt dat het voor de uitoefening van een toezichthoudende rol een belangrijke competentie is om gevoel te hebben voor regelaafstand, of voor hoe je een brief mooi opmaakt. En toch beïnvloedt iemands presentatie op papier de selectie. Die drie biases samen maken dat organisaties zichzelf remmen in het vinden van diversiteit.’

#### **Hoe kunnen organisaties zichzelf beschermen tegen deze valkuilen?**

‘Het antwoord is simpel: voorkom dat je je biases in het proces aanspreekt. Richt het selectieproces dus zo in dat de keuze zo zuiver mogelijk gebeurt. Houd de kandidaten lang in het proces anoniem, zorg ervoor dat kenmerken van kandidaten geobjectiveerd zijn. Het is namelijk goed mogelijk om kandidaten te selecteren op basis van louter competenties. Je maakt dan van tevoren een aantal persoonlijkheidskenmerken bespreekbaar en objectiveert zo je zoektocht. Daarmee weet je vooraf waar je bij de selectie op wilt gaan letten. Het is zaak dat je dat doet voordat je kennismaakt met de kandidaten in kwestie.’

#### **GERBEN VAN DER WERF**

Gerben van der Werf studeerde werktuigbouwkunde aan de TU Delft. Rond de eeuwwisseling had hij een korte carrière als acteur – hij speelde onder meer in de tv-serie *Westenwind*. Daarna had hij technische functies bij industriegigant ThyssenKrupp en marketingrollen bij diverse adviesbureaus.

In 2012 startte hij PMP Supervisor. Dit zeskoppige bedrijf exploiteert een matchingplatform waar organisaties kandidaten voor toezichthoudende functies anoniem kunnen selecteren, op basis van 400 mogelijke capaciteiten. De databank bevat inmiddels ruim achthonderd kandidaten voor RvT’s, RvA’s en RvC’s. Tot nu toe werden al meer dan honderd matches tot stand gebracht.

**Welke waarde heeft het menselijk contact in het proces?**

‘Er is uiteindelijk een persoonlijke klik nodig. Je hoeft als commissarissen geen vriendjes van elkaar te zijn, maar je moet effectief kunnen samenwerken. Daarom moet je na de voorselectie met meer dan één kandidaat gaan praten. Als de voorselectie neutraal en ongebiast is verlopen, kun je daarna zoeken naar de kandidaat met wie het persoonlijk past. Als je dat andersom doet – dus door kandidaten via-via te benaderen – ga je eerst voor de persoonlijke klik. Dat zorgt er automatisch voor dat de vraag naar de juiste competenties in het proces ondersneeuwt. Door het zo aan te pakken, krijg je niet de beste samenstelling van de Raad.’

**De SER stelt een ingroei­norm van 30 procent voor.**

**Wat vindt u van dat percentage?**

‘Een jaar of twee geleden had ik gezegd: belachelijk, zo’n norm. Nu ben ik van mening veranderd. Als werktuig­bouwkundige heb ik geleerd dat een *overshoot*, een sterke overschrijding, zo nu en dan nuttig kan zijn om een nieuwe energiebalans te bereiken. Zo’n *overshoot* komt nooit vanzelf tot stand. De ingroei­norm kan een katalysator zijn, denk ik, hopelijk ook voor andere vormen van diversiteit, zoals in generaties, in compe­tenties, of in opleiding.’

**Welke impact verwacht u op korte termijn?**

‘Een positieve impact. Voordat deze discussie begon, hadden wij een bestand van potentiële toezichthouders, waarvan slechts 20 procent uit vrouwen bestond. Omdat onze zoekmachine de kandidaten op dezelfde manier presenteert – namelijk anoniem – vindt de selectie plaats op basis van de gewenste competenties. Iemand die bescheidener is dan anderen, komt uit de matching dan ook net zo goed naar boven als een persoon met dezelfde capaciteiten maar met veel meer bravoure in de presentatie. Wij merken daarbij dat mensen met een

gekke achternaam net zo vaak werden gevraagd als mensen met een chique achternaam. En vrouwen worden in meer dan 20 procent van de gevallen geselecteerd. In de praktijk kun je met anonieme selectie een aantal biases uitschakelen. Ik heb er dan ook alle vertrouwen in dat de selectie niet wordt vertroebeld door positieve discriminatie.’

**Raden met vier, vijf of zes leden, waarvan er nu één vrouw is, zullen in hun eerstvolgende termijn gedwongen worden een tweede vrouw aan te stellen om maar aan de dertigprocent­norm te voldoen.**

**Wat merkt u van de bezwaren tegen die dwang?**

‘Ja, ik hoor nog wel eens mensen de vraag stellen of dwang niet de kwaliteit van kandidaten bedreigt. Onzin, zeg ik dan, want in de praktijk is er geen enkel gebrek aan goede vrouwelijke kandidaten. Als je als Raad die kwaliteit niet weet aan te boren, dan heb je gewoon in een te klein vijvertje gevestigd. Als de keuze voor een vrouwelijke commissaris wordt als het afvinken van een lijstje, dan schiet je jezelf in de voet. Mijn advies is: afvinken is niet nodig. Je kunt goede kandidaten als Raad aantrekken, als je je proces er maar op aanpast.’

**Kan het zijn dat sommige mensen door positieve discriminatie worden gearachuteerd tot een positie waar ze nog niet klaar voor zijn?**

‘Dat is mogelijk. Tegelijk is het nergens voor nodig. Er is een ruim aanbod van goede mensen die – van welk geslacht dan ook – hartstikke geschikt zijn als commissaris.’

**Zijn er goede argumenten tegen het quotum?**

‘Er zullen altijd situaties zijn waarin de keuze voor een bepaalde man beter is. Ik sluit ook niet uit dat een Raad bestaande uit vijf mannen – of vijf vrouwen – misschien de beste keuze is voor een bepaalde organisatie. Dat zijn echte uitzonderingen, ja.’

\*\*\*\*\*

**HOE JE ZUIVER MOET SELECTEREN? DOOR TE VOORKOMEN DAT JE JE BIASES IN HET PROCES AANSPREEKT**

## IN DE PRAKTIJK WORDT ZELDEN OP DE FACTOR GESLACHT GESELECTEERD. BEDRIJVEN ZOEKEN NIET HOE DAN OOK EEN VROUW, OF PER SE EEN MAN

\*\*\*\*\*

### **Hebben veel ondernemingen in uw ervaring een voorkeur voor het benaderen van reeds succesvolle vrouwen, zoals Louise Fresco of Herna Verhagen?**

‘Als een Raad om een Louise Fresco of Herna Verhagen vraagt, dan zou ik ze zeggen: bel haar maar. Als je een vacature op die manier invult, val je wel ten prooi aan de eerdergenoemde *assumption bias*. Onder die wens ligt natuurlijk een aantal gezochte competenties. Als je die op een rijtje zet, zul je merken dat er veel andere geschikte kandidaten in het proces naar voren komen. Overigens komt dit probleem ook voor bij mannelijke commissarissen.’

### **Waaruit blijkt dat?**

‘Wij merken dat uit ons blinde selectieproces ook startende commissarissen veel hoger uit de bus komen. Mensen denken vaak een ervaren commissaris nodig te hebben. Maar iedereen moet zijn eerste kans krijgen. Door objectivering maak je die groep kandidaten – degenen met de capaciteiten, maar nog zonder de ervaring – wel zichtbaar. Als je ervaring in je eerste selectieronde buiten beschouwing laat, dan komen er allerlei kandidaten naar boven die je anders niet zou vinden.’

### **Uw klanten kunnen zoeken in uw databank van commissariskandidaten. Wat zijn typische competenties waarop klanten selecteren?**

‘Dat verschilt per organisatie, maar zaken als sector kennis, bepaalde werkervaring, ervaring met het bewuste type organisatie, zoals een beursgenoteerde onderneming of juist een stichting, internationale ervaring – uiteindelijk gaat het vooral om de combinatie van verschillende factoren. We weten dat de selectie in de praktijk zelden op de factor geslacht wordt gedaan. Bedrijven zoeken niet hoe dan ook een vrouw, of per se een man. Het kan zijn dat dat wel een belangrijke factor wordt, zodra er een wettelijk quotum wordt ingesteld.’

### **Welke rol ziet u voor de recruitmentbureaus weggelegd?**

‘Je moet de impact van bureaus in de commissarissenmarkt niet overschatten. Waar ze een belangrijke rol spelen bij de benoeming van bestuurders, zijn ze maar bij 10 tot 15 procent van de commissarissenbenoemingen betrokken. De helft van de plaatsingen gaat via-via, en een kwart via advertenties. De restcategorie betreft uiteenlopende soorten benoemingen, waaronder bijvoorbeeld aandeelhouderscommissarissen of commissarissen op verzoek van de overheid. De belangrijkste meerwaarde van bureaus is dat ze Raden helpen bij de uitvoering van de selectie en bij de onboarding van commissarissen. Daarbij kunnen ze een waardevolle rol spelen bij het benutten van Raden van een meer diverse samenstelling.’

### **Herkent u het beeld dat er een minder enthousiaste of zelfs afwerende houding van zittende commissarissen is als een lid uit een bepaalde doelgroep geworven moet worden?**

‘Ik herken die weerstand: alles wat moet, roept nu eenmaal tegenstand op. Wat ik niet heb meegemaakt: dat bestaande Raden van Commissarissen onenigheid krijgen over diversiteit als thema. We horen in de praktijk vaker: we willen een keertje geen blanke Hollander. Kun je daar ook op selecteren? Overigens mogen we dat wettelijk niet. Het is de vraag of dat wel zal mogen als het SER-voorstel in de wetgeving verankerd wordt.’



