



## CONGRESVERSLAG

Lustrumcongres 11 december 2019

### Samen dansen op het feestje

**Het bevorderen van diversiteit en inclusiviteit is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van bestuurders, commissarissen en ondernemingsraad, zo kwam naar voren tijdens het vijfde congres van de Alliantie Medezeggenschap & Governance. ‘Vraag niet wat je organisatie kan doen, vraag wat je zélf kunt doen.’**

De opkomst is nog nooit zo groot geweest: elke stoel in de iconische raadsaal van de Sociaal-Economische raad (SER) is bezet en er was zelfs een wachtlijst. Misschien is de grote belangstelling te verklaren doordat de Alliantie Medezeggenschap & Governance (AMG) dit jaar haar eerste lustrum viert, als voorvechter van een betere samenwerking binnen de governancedriehoek van bestuur, toezicht en medezeggenschap. Of misschien willen de aanwezige ondernemingsraadleden, toezichthouders en de hier en daar aangeschoven bestuurders hun erkentelijkheid betonen aan Trude Maas, die tijdens het congres haar terugtreden als AMG-voorzitter bekendmaakt en het stokje officieel doorgeeft aan Inge Brakman. Dat doet ze overigens pas aan het eind van de bijeenkomst, nadat ze dit vijfde jaarcongres opnieuw met verve als middagvoorzitter heeft geleid.

#### ‘Mag ik deze dans van u?’

Ook het congressthema is aansprekend: diversiteit en inclusiviteit. De begrippen worden vaak in één adem genoemd, maar inclusiviteit is *the next step* van diversiteit en staat voor een open en wederkerige cultuur waarin verschillen omarmd en verwelkomd worden. Een deelnemer aan een van de workshops verwoordt het mooi: ‘Diversiteit is uitgenodigd worden voor een feestje, inclusiviteit is op dat feestje uitgenodigd worden om te dansen.’ De discussie over diversiteit wordt inmiddels ook in de governancedriehoek gevoerd, aldus Maas in haar openingswoord. ‘Maar diversiteit betekent nog niet automatisch een goede samenwerking. Er moet dus ook aandacht zijn voor inclusiviteit, voor de manier waarop je met elkaar omgaat. We hebben gemerkt dat dat thema leeft in de driehoek.’

#### Lege stoel

Het congressthema is niet alleen aansprekend, maar ook actueel. Onlangs heeft de Tweede Kamer ingestemd met een ‘ingroeiquote’ van ten minste dertig procent vrouwen in de raad van commissarissen van beursgenoteerde ondernemingen. Organisaties die niet aan het quotum voldoen, mogen bij vacatures alleen een vrouw benoemen, anders zal de stoel leeg blijven. De Tweede Kamer volgde daarbij het SER-advies *Diversiteit in de top, tijd voor versnelling*. Het advies behelst echter meer dan alleen het vrouwenquotum, benadrukt SER-voorzitter Mariëtte Hamer. Zo werd niet alleen gekeken naar genderdiversiteit, maar ook naar culturele diversiteit. De grote verschillen daartussen vragen om een andere aanpak. Zo is het aantal bestuurders en toezichthouders met een andere culturele achtergrond zo gering (slechts één procent in de top van de publieke sector en twee procent in de top van het bedrijfsleven) dat streefcijfers op dit moment geen zin hebben. Het aantal vrouwen in organisaties laat wel een (langzame) groei zien. Het vrouwenquotum moet die groei verder helpen stimuleren.



## 71 beursbedrijven hebben geen vrouw in bestuur

Het aantal vrouwelijke commissarissen van beursgenoteerde ondernemingen bedraagt inmiddels 26,8% (*Female Board Index 2019*). 'Dat beeld is echter alleen zo rooskleurig, doordat een klein aantal ondernemingen goed presteert op het gebied van genderdiversiteit', aldus Hamer. 'De grote groep komt niet in beweging.' Van de 88 beursgenoteerde ondernemingen hebben er veertien geen enkele vrouw in rvc of rvb en maar liefst 71 geen vrouw in de rvb. Met het ingroeiquotum is het voorbeeld van Duitsland en Noorwegen gevolgd, legt Hamer uit. Maar Nederland wil uiteindelijk verder: 'Met die dertig procent zijn we eigenlijk op weg naar vijftig procent.' De inspanningen beperken zich ook niet alleen tot de top, benadrukt Hamer. De vijftuizend grootste bedrijven en semipublieke organisaties moeten eigen streefcijfers voor rvb, rvc en suptop benoemen en kunnen begeleiding krijgen bij het maken en monitoren van concrete plannen.

## Medezeggenschap als aanjager

Er is geen *silver bullet* voor meer diversiteit, stelt Hamer. Ze schetst vier hoofdroutes: onderwijs en arbeidsmarkt, een combinatie van leren, werk en zorg, concreet met diversiteit en inclusiviteit aan de slag gaan en de stimulerende werking van meer diversiteit in de top. Drie succesfactoren: commitment van de top, verankering van diversiteits- en inclusiviteitsbeleid in de organisatie en inzicht in de eigen organisatiecultuur. Het overleg hierover hoort bij uitstek thuis in de governancedriehoek, aldus Hamer. Medezeggenschap kan daarbij een belangrijke aanjager zijn: via de wettelijke rol om discriminatie tegen te gaan en gelijke behandeling te bevorderen, via het adviesrecht bij de benoeming van bestuurders en via het voordrachtsrecht van commissarissen. 'Ga ermee aan de slag', houdt Hamer de zaal voor, 'agendeer het thema als een *gezamenlijke* opdracht van ondernemer, toezichthouder en OR.'

## Zes nationaliteiten in COR

In de governancedriehoek van Unilever Nederland - genomineerd voor de Driehoek 3D Trofee die later tijdens het congres wordt uitgereikt - is al sprake van die gezamenlijkheid, aldus Rachid Adbaili, voorzitter van de centrale ondernemingsraad. Het levens- en wasmiddelenbedrijf heeft diversiteit en inclusiviteit hoog in het vaandel, vertelt Adbaili tijdens het podiuminterview door FNV-beleidsadviseur Tonny Groen. Ook de driehoek is divers samengesteld. 'De COR telt dertien zetels, die worden bezet door acht vrouwen en vijf mannen van zes nationaliteiten uit verschillende disciplines en organisatiegedingen', vertelt Adbaili trots. 'Toen we in 2015 als OR gebruikmaakten van ons voordrachtsrecht, hebben we bewust gekeken welk profiel nog ontbrak in de rvc. Vervolgens kozen we voor een vrouw met een andere culturele achtergrond.'

## Carrière maken netwerk

Adbaili vergelijkt diversiteit en inclusiviteit met een boom, waarvan de verschillende takken samen één bladerkroon vormen: 'Iedereen brengt zijn eigen inzicht in. Dat leidt tot een 360-gradenbenadering: onderwerpen worden van alle kanten belicht.' En dan is er nog de noodzaak van een goede afspiegeling van de samenleving. 'Je moet de taal spreken van alle consumenten.' Adbaili is zelf in Marokko geboren en was voorbestemd om automonteur te worden. In plaats daarvan maakte hij carrière bij Unilever. Maar vanzelf ging het niet, blijkt uit zijn persoonlijke verhaal. 'Het is niet eenvoudig om bij een organisatie aangenomen te worden als je niet kunt terugvallen op contacten bij de hockey-, tennis- of studievereniging, op een goed netwerk. Maar ik heb doorgezet en inmiddels ben ik de jongste COR-voorzitter van Nederland en een multicultureel rolmodel.'



### Weerbarstig probleem

Eenmaal aangenomen, beginnen de problemen vaak pas echt, stelt Naomi Ellemers, sociaal psycholoog en Universiteitshoogleraar aan Universiteit Utrecht. Organisaties zeggen veel moeite te doen om verschillende groepen medewerkers binnen te krijgen, maar die zouden volgens hen niet integreren, onvoldoende doorgroeien of snel weer vertrekken. Diversiteit is in de praktijk dus vaak nog geen inclusiviteit, of in de eerdergenoemde vergelijking: er wordt niet samen gedánst. Ellemers neemt de zaal mee in de verschillende motivatie, onderhuidse dynamiek en verborgen stereotype aannames en vooroordelen die ten grondslag liggen aan dit weerbarstige probleem. In de governancedriehoek wordt diversiteit vaak belangrijk gevonden, maar de achterliggende motivatie daarvoor kan variëren: van maatschappelijk tot zakelijk. Zo is medezeggenschap wellicht primair gericht op gelijke kansen en discriminatie uitbannen, terwijl het bestuur vooral zakelijke argumenten ziet als effectiever werken en profiteren van verschillen en toezichthouders het uitdragen van waarden en het verbeteren van de reputatie het belangrijkste vinden. 'Práát met elkaar over die verschillende motieven', adviseert Ellemers. 'Anders is de gezamenlijke diversiteitsinspanning misschien lastig vol te houden, als de resultaten ervan tegenvallen. Zo makkelijk ís het namelijk niet.'

### Impliciete bias

Het bij elkaar zetten van mensen van verschillende pluimage leidt immers niet vanzelf tot beter resultaat, houdt Ellemers de zaal voor. Verschillende meningen en achtergronden kunnen leiden tot frictie: er wordt soms juist slechter gepresteerd op taken, doordat mensen worden afgeleid door het sociale proces. Andersom: als individuele teamleden zich te veel aanpassen, gaat de meerwaarde van verschil verloren, met eveneens een suboptimale prestatie tot gevolg. 'Streven naar diversiteit is dus niet altijd hosanna', aldus Ellemers. 'Zet mensen uit verschillende groepen niet zomaar bij elkaar, maar kader het goed in.' Ook het begrip kwaliteit is vaak minder eenduidig dan we denken. Ellemers: 'Er wordt altijd gezegd: diversiteit mag niet ten koste gaan van kwaliteit, maar kwaliteit is moeilijk te herkennen als je je niet bewust bent van bias of groepsdynamica.' Zo kan sociale dynamiek leiden tot een onbewuste onderwaardering van competenties van degenen die afwijken van de groepsnorm. Ook is vaak sprake van een impliciete bias, veroorzaakt door de mythe dat iedereen gelijke kansen heeft. Als mensen uit andere groepen het minder goed doen, wordt al snel gedacht dat ze minder slim of ambitieus zijn, of zelf andere keuzes maken, legt Ellemers uit. Dat leidt bij die andere groepen tot twijfel en demotivatie en daarmee tot onderpresteren: een vicieuze cirkel.

### Kijk niet wat de burens doen

Diversiteitsbeleid richt zich ook vaak alleen op zichtbare kenmerken - zoals sekse, leeftijd of etniciteit - en houdt geen rekening met de onzichtbare kenmerken, zoals persoonlijkheid en functionele verschillen in aanpak, expertise en prioriteiten. 'Als je geen aandacht besteedt aan die onzichtbare kenmerken, kan het resultaat van de diversiteitsinspanning enorm tegenvallen', aldus Ellemers. Minderheden geven toe aan de druk om zich aan te passen, óf verlaten de organisatie. 'Wees je dus bewust van die onzichtbare verschillen en het belang van een inclusief klimaat. Mensen moeten zichzelf kunnen zijn en het gevoel hebben dat ze erbij horen, ook als ze niet hetzelfde doen als iedereen.' Tot slot deelt Ellemers best practices voor een effectief diversiteitsbeleid. Ze benadrukt het belang van een strategie op maat: 'Er is geen *one size fits all*-aanpak. Kijk dus niet wat de burens doen, maar ontwikkel zelf een samenhangende strategie, in plaats van losse acties aan elkaar te



rijgen.' Niet meteen doen, maar eerst nadenken dus. Plus monitoren hoe het diversiteitsbeleid in de organisatie beleefd wordt. 'Op de werkvloer moet het daadwerkelijk gebeuren, dus richt het beleid niet op specifieke groepen, maar betrek iederéén erbij.'

## **Volksbank winnaar Driehoek 3D Trofee**

Na de pauze kunnen de congresdeelnemers zelf aan de slag in vijf deelsessies (zie het kader voor een kort verslag van een van de workshops). Als iedereen weer terug is in de raadszaal is het tijd voor de uitreiking van de Driehoek 3D Trofee, de prijs voor organisaties met robuust en inhoudelijk overleg tussen de (centrale) ondernemingsraad, raad van commissarissen/raad van toezicht en directie/raad van bestuur. De drie D's staan voor dialoog, duurzaamheid en diversiteit. De prijs wordt voor de derde keer uitgereikt en werd eerder gewonnen door KPN en Tata Steel Nederland. Dit jaar zijn er drie genomineerden: Unilever Nederland, drinkwaterorganisatie Vitens en De Volksbank. Alle drie 'mooie cases met voorbeelden van overleg in de driehoek', waaruit het voor de jury moeilijk kiezen was, aldus voorzitter Pauline van der Meer Mohr. De driehoek van De Volksbank wordt uitgeroepen tot de winnaar van de Driehoek 3D Trofee 2019-2020, omdat deze het overleg het meest heeft verankerd en het hoogst scoort op het strategisch niveau en de robuustheid ervan. Uit het juryrapport: 'De jury is onder de indruk van de omslag naar het 'bankieren met de menselijke maat' en hoe de OR hierbij proactief in het primaire proces van de organisatie betrokken wordt. Daar vormen convenanten een formele juridische basis voor. De OR kan zo een rol spelen bij zowel de strategische besluitvorming als het vormgeven aan de sociale doelstellingen van de bank.'

## **Versterk rol medewerkers in governancecode**

Tot slot neemt ervaren (voordrachts)commissaris Inge Brakman officieel het stokje over van Trude Maas als de nieuwe voorzitter van AMG. 'Het is prachtig wat Trude heeft neergezet. Ik wil die erfenis graag meenemen naar een nieuwe tijd.' Maas zelf neemt afscheid met het meegeven van twee toekomstambities. De eerste: 'Ik hoop en verwacht dat medewerkers in de volgende Corporate Governance Code beter tot hun recht komen dan momenteel het geval is. Nu is medezeggenschap slechts magertjes vertegenwoordigd.' De tweede ambitie: dat de zaal bij het volgende jaarcongres niet langer gevuld is met individuele bestuurders, toezichthouders en OR-leden, maar dat volledige governance-driehoeken zich aanmelden.

## **Gelijke kansen**

Hopelijk zijn die driehoeken divers samengesteld en hebben ze een inclusief klimaat, zodat de eerder uitgesproken droom van COR-voorzitter Adbaili bewaarheid kan worden: 'Als ik later grootvader ben, wil ik dat mijn kleinkinderen geen doelstellingen meer nodig hebben om gelijke kansen te krijgen en tot hun recht te komen. Laten we Nederland één land maken, waarin we met elkaar dag in dag uit werken aan diversiteit en inclusiviteit. Vraag niet wat je organisatie kan doen, vraag wat je zélf kunt doen.' En met die oproep stroomt de zaal leeg, op weg om het gehoorde en geleerde toe te passen in de weerbarstige praktijk.

Klik [hier](#) voor het juryrapport van de Driehoek 3D Trofee 2019-2020 en het lezen van de winnende en genomineerde cases.

Voor meer informatie kan contact gelegd worden met Tonny Groen (coördinator Driehoek 3D Trofee): [tonny.groen@fnv.nl](mailto:tonny.groen@fnv.nl)



## Best & bad practices

De interactieve workshop over diversiteit en inclusiviteit (D&I) in de governancedriehoek kent een Lagerhuisopstelling. Begeleider Annelies de Groot, adviseur Nationaal Register en meervoudig voordrachtscommissaris, nodigt de deelnemers uit om best & bad practices en dilemma's te delen. In haar inleiding benadrukt De Groot het belang van een diverse samenstelling in brede zin (niet alleen M/V, maar ook leeftijd, etniciteit, competenties en stijl) en een inclusieve cultuur in zowel bestuur, rvc/rvt als OR. 'Iedere raad moet een steentje in de schoen hebben: iemand die hardop zegt wat iedereen denkt of waaraan juist niemand heeft gedacht.'

### Geen keurslijf, maar maatwerk

De motivatie voor D&I moet verdergaan dan politieke correctheid, vindt de zaal. Een diverse samenstelling kan bijdragen aan een goede dynamiek in teams. Maar het is maatwerk en mag geen keurslijf worden. Een commissaris: 'Ik kijk primair naar het belang van de *organisatie* bij de samenstelling van de raad: wat is daarvoor nodig? Je moet jezelf geen geweld aandoen.' Een andere commissaris: 'In mijn sector zit ik soms als enige vrouw met tachtig mannen in een vergadering. Als je van zo ver moet komen, heeft drammen voor meer diversiteit geen zin. Kijk wat haalbaar is.'

### Leer aankomende leiders breder perspectief hanteren

Waarom is D&I zo belangrijk, vraagt De Groot de zaal. Is de belangrijkste drijfveer reputatie, het normen- en waardenpatroon of kansdenken? Alle drie, zo blijkt. Al worden er ook vraagtekens bij gezet. Een bestuurder: 'Jonge organisaties als Coolblue en Alibaba zijn waanzinnig populair op de arbeidsmarkt, ondanks hun gebrek aan diversiteit.' Een andere deelnemer kent D&I echter wel degelijk zakelijk effect toe, hetzij positief, hetzij negatief. 'Onlangs hoorde ik een 25-jarige zeggen: mijn generatie wil niet meer werken bij organisaties zonder een maatschappelijk verantwoorde en mensgerichte opstelling.' Ook opleidingen moeten veranderen, klinkt het. Ze moeten aankomende leiders trainen in het hanteren van een breder perspectief en in de drie *C's*: *consciousness*, *curiosity* en *courage*.

### Lobbyen en kieslijsten voorbereiden

Hoe kan de governancedriehoek D&I concreet aanpakken? De Groot wijst op de sleutelrol van de voorzitter van de rvc/rvt, de benoemingscommissie en de voordrachtscommissaris. Ondernemingsraden moeten bovendien meer van hun voordrachtsrecht gebruikmaken. De diversiteit van de OR zélf is een apart punt van aandacht, omdat de leden gekandideerd en gekozen moeten worden. 'Vanwege die afhankelijkheid bestaat onze COR uit acht mannen', vertelt een deelnemer. Een andere deelnemer zegt in de organisatie te lobbyen om de gewenste diversiteit aan competenties in de OR te bereiken. Een best practice van een deelnemer uit de pensioenwereld: ruim van tevoren met de betrokken partijen om tafel gaan om de diversiteit van de kieslijsten te bespreken.

### Creëer psychologische veiligheid



## Alliantie Medezeggenschap & Governance

Diversiteit is echter niet voldoende, er moet ook sprake zijn van inclusiviteit in de governancedriehoek. ‘Tegenspraak organiseren gaat niet zonder het creëren van psychologische veiligheid’, heeft een OR-lid ervaren. ‘Anders zijn mensen bang zijn dat hun kop eraf gehakt wordt.’ Volgens een president-commissaris is het er niet gemakkelijker op geworden: ‘Onze rvc bestaat uit leden met een verschillende denkstijl. Dat levert veel communicatieproblemen op. Communicatie staat zelfs met stip op 1 bij onze evaluatie.’ D&I begint en eindigt dan ook met goede voorzitters, besluit De Groot. Die staan voor een dubbele taak: sturing geven aan een diverse samenstelling én zorgen voor een breed perspectief en een veilig, inclusief klimaat.