

Verslag bijeenkomst 1 november Diversiteit in Toezicht

Op dinsdag 1 november 2016 organiseerden Cultuur+Ondernemen, de Nederlandse Vereniging Toezicht Cultuur (NVTC) en binoq ATANA een bijeenkomst over *diversiteit in toezicht* in het HipHopHuis in Rotterdam. Ruim 35 toezichhouders en bestuurders uit de culturele sector gingen onder leiding van Suzanne Leclaire-Noteborn (directeur Suzannes Zaak en voorzitter Federatie Cultuur) met elkaar in gesprek over het belang van de verschillende aspecten van diversiteit in toezicht.

Centrale thema: Hoe kan diversiteit in toezicht bijdragen aan de ontwikkeling van een succesvolle organisatie?

De deelnemers vormen de agenda rond het onderwerp diversiteit in toezicht door het inzichtelijk maken van dilemma's en vragen te formuleren.

Diversiteit succesvol integreren in de organisatie

De centrale aftrap voor de dialoog werd gegeven door Maarten Bul (partner Novel, bestuur De Kring) met de vraag: "Wat is het doel van diversiteit en hoe meet je succes?" Hij benadrukte direct het belang van diversiteit en het daadwerkelijk inzetten van de diversiteit binnen het toezicht. Bul schrijft hierover n.a.v. deze bijeenkomst ([artikel Novel 2016](#)) en het recente onderzoek naar diversiteit, dat er sterker naar de samenstelling van het personeel en bestuur moeten worden gekeken. Op dit vlak heeft slechts 32% van alle meerjarige aanvragen een goede visie en uitvoering. ([Novel, 2016](#)). De kern van de instituten wordt daarmee nog steeds gevormd door een homogene en verouderende groep westerse, hoogopgeleide mensen.

Uit eerder onderzoek uitgevoerd door Bul is bovendien gebleken dat de potentiële waarde van diversiteit niet voldoende benut wordt doordat verwachtingen verschillen. Het aanstellen van een toezichthouder enkel op basis van 'diversiteit' zal niet direct bijdragen aan het succes van de organisatie. De toegevoegde waarde die een toezichthouder met zich meebrengt kan worden samengevat in drie elementen: work (concrete bijdrage), wisdom (kennis van zaken) en wealth (aansluiting met stakeholders). Is diversiteit 'windowdressing' of heeft de organisatie de intrinsieke wil om te veranderen?

Actief opzoek naar culturele diversiteit

Swati Sen Gupta (sr. Beleidsmedw. Cultuur Schiedam, bestuur Julidans, Theater Dakota) vervolgde het gesprek door aan te geven dat instellingen zelf op zoek moeten gaan naar culturele diversiteit in toezicht. De samenleving is divers, toekomstig publiek is divers en instellingen zijn nog te weinig divers. Om in de toekomst relevant te blijven, moeten culturele instellingen hierop inspelen en diversiteit doorvoeren op alle niveaus van de organisatie. De [Code Culturele Diversiteit](#) biedt een kapstok om integraal op het terrein van het Personeel (toezichthouders), Publiek, Programma en Partners diversiteitsbeleid te ontwikkelen.

Sen Gupta benadrukt dat het stellen van een norm door de subsidiegevers niet de voorkeur heeft omdat instellingen de neiging kunnen hebben daarnaar toe te schrijven. De urgentie om met diversiteit aan de slag te gaan moet in deze tijd gevoeld worden door de organisatie zelf. Dat het lastig is culturele diversiteit te integreren in het toezicht blijkt uit de weestand die kan heersen wanneer de kwaliteitsvraag naar boven komt. Het is vanzelfsprekend dat kandidaten met een biculturele achtergrond voor besturen en raden van toezicht over de juiste kwaliteiten beschikken, echter de kwaliteitsvraag wordt in de praktijk nog gesteld. Een breder dilemma ontstaat wanneer instellingen daadwerkelijk cultureel diverse toezichthouders willen werven. Haar vraag: "**Op welke manier kun je onafhankelijk en breed potentiële bestuursleden en personeel trekken?**"

Diversiteit van talent borgen

Een onderbelicht aspect van diversiteit in toezicht vormen persoonlijkheidskenmerken oftewel talent. Adriana Strating (dir. B&D HNI, partner De Baak) heeft voorafgaand aan deze bijeenkomst een ultrakorte

test gestuurd naar de deelnemers om een beter gevoel te kunnen krijgen voor dit aspect van diversiteit. In het bedrijfsleven zijn dergelijke methodieken gebruikelijk, de culturele instellingen zouden hier ook hun voordeel mee kunnen doen.

Zij belicht vier rollen binnen self-governing teams: navigators (stuurkracht, lijnen uitzetten), connectors (spankracht, bruggenbouwers), smooth operators (daadkracht- beïnvloeders) en producers (realiseren). Het merendeel van de deelnemers van de bijeenkomst blijkt te bestaan uit connectors en navigators. Hoe divers de samenstelling van de groep 1 november op het eerste gezicht ook leek, zo divers was de groep niet... Wellicht geen verrassing, het leggen van verbindingen en ervaring en kennis delen rondom het thema diversiteit in toezicht vormt de motivatie om met elkaar in gesprek te gaan. Strating laat zien dat het borgen van divers talent van toegevoegde waarde kan zijn voor de samenstelling van raden van toezicht en het succes van de organisatie. Door gebruik te maken van dergelijke methodieken krijgen organisaties inzicht in persoonlijkheidskenmerken en zien ze eerder waar mogelijk talent ontbreekt. Diversiteit in toezicht wordt hierdoor effectief gestimuleerd.

Dialogoog

De inspiratie en bovengenoemde inzichten werden meegenomen naar de gespreksrondes, verdeeld in drie groepen, in de vorm van dialoog. Dit is een middel om te komen tot uitwisseling van ervaringen en visies, van waaruit verrijking, inzichten en draagvlak ontstaat. Het is een krachtig instrument om vraagstukken vanuit verschillende invalshoeken te belichten en om te onderzoeken waar gezamenlijke belangen en inzichten zijn. We leggen vandaag het accent op enkele elementen van de dialoog: het formuleren van een uitgangsvraag, het aannemen van een onderzoekende houding, aandachtig spreken, de kring als principe van gelijkwaardigheid en het uitstellen van oordeel (goed/slecht) t.a.v. de ander.

Iedere deelnemer in de groep gaat de dialoog aan over de vraag: **‘welke vraag houd je het meest bezig rond diversiteit in toezicht’?** De thema's die hieruit voortgekomen zijn vormen de agenda en worden hieronder uiteengezet met daarbij enkele aanbevelingen. Alleen al het delen van de vragen bleek voor de deelnemers een grote bron van inspiratie en reflectie op de eigen organisatie.

Thema's groep 1

Verandering realiseren

- Hoe kun je binnen de huidige samenstelling van het toezicht diversiteit bewerkstelligen?
- Welke eisen stel je aan de raad van toezicht zodat daadwerkelijk diversiteit in de organisatie kan worden gebracht?
- Hoe kun je werken aan een strategie om sector breed meer diverse toezichthouders te bereiken?
- Hoe kun je het doel van de organisatie beter verbinden met het bestuur?
- Zit het huidige governance model diversiteit niet in de weg?

Verandering binnen de huidige raad van toezicht of het bestuur realiseren is lastig wanneer iedereen op zijn plek blijft zitten. Ook los van een rooster van aftreden zouden toezichthouders tussentijds moeten kunnen aftreden mocht dat voor de organisatie nodig zijn. Het vergt moed en reflectie vanuit het zittende bestuur om de doelstellingen van de organisatie in relatie tot de samenstelling van het toezicht tegen het licht te houden. Zelfevaluatie is een goede manier om erachter te komen of en waarom diversiteit een dilemma is zodat met elkaar het gesprek kan worden aangegaan.

Culturele diversiteit moet geen 'windowdressing' zijn, maar naast de vanzelfsprekende kennis en kunde daadwerkelijk toegevoegde waarde leveren.

Vanuit de organisatie kun je richtlijnen opstellen die ervoor zorgen dat diversiteit tot zijn recht komt. Door de vraag te stellen hoe en wat de organisatie met diversiteit en de specifieke toezichthouder wil bereiken kun je daar als organisatie actief op inspelen. Geef de toezichthouder een specifieke rol.

Vraag en aanbod matchen

- Hoe bereik je de juiste toezichthouder?
- Welk profiel stel je op?
- Hoe kun je een afspiegeling van de samenleving in je staf aantrekken?

Door met elkaar het gesprek rond diversiteit aan te gaan, actief nieuwe mensen te ontmoeten tijdens relevante bijeenkomsten, verbindingen leggen op onverwachte plekken, open en vergroot je het eigen netwerk en vergroot je het potentieel aan diverse kandidaten. Het juiste profiel zal in lijn moeten worden gebracht met de doelstellingen van de organisatie zodat een weloverwogen selectie gemaakt kan worden. Om een specifiek diverse toezichthouder aan te trekken is het zinnig om ook de communicatie daarop af te stemmen. Tevens dragen inhoudelijk activiteiten, een programmering die gericht is op een divers publiek bij aan diversiteit binnen de organisatie en aan de relevantie van een diverse raad van toezicht (inhoud, leeftijd, cultuur).

Als kanttekening wordt aangegeven dat de focus bij de werving van toezicht kandidaten, ligt bij hoogopgeleide kandidaten. Diversiteit stimuleren begint ook door te kijken naar opleiding en economische achtergrond.

Thema's groep 2

Hoe kan je een constructie bouwen zodat het proces echt gaat beginnen?

“Eerst moet je een sneeuwbal maken en dan moet je hem bewust van de helling afduwen...” Met deze uitspraak begon het gesprek in deze groep. En het denken over de vragen die het thema oproep, zou het begin kunnen zijn van het vormen van die sneeuwbal.

Wat is een succesvolle organisatie? Waar moet je dan aan voldoen?

Als je een kleine culturele instelling bent en al je aandacht gaat naar het ondernemerschap en verwerven van inkomsten, hoe zorg je dan voor voldoende aandacht voor je primaire doelstelling? Hoe maak je dan ruimte voor artistieke risico's en voor je personeelsbeleid. Ben je succesvol als je inkomstenstroom goed is?

Hoe kun je proberen om een homogene groep te inspireren in heterogeniteit?

Het is moeilijk te weten wat je mist. Het is makkelijk je te bewegen in wat bekend is.

Moeten we niet nadenken over de nadelen van homogeniteit?

Wat doe je als directie als je bestuur diversiteit niet belangrijk vindt?

“Het is mijn ervaring dat de meeste bestuurders helemaal niet gewend zijn dat ze iets niet kunnen.”

Wat voor soort diversiteit bedoelen we eigenlijk?

Leeftijd, cultureel diverse achtergrond, geslacht, beroep? Als je kijkt naar opleidingsniveau en sociale klasse is het bestuur/RvT altijd een zeer heterogene groep.

En hoeveel kan je aan diversiteit doen?

Wanneer is het genoeg?

Wanneer voer je niet alleen uit wat de overheid graag wil (samenwerken, co-creatie, diversiteit) maar ga je uit van wat je als organisatie echt wilt?

Hoe pak je als raad van toezicht je rol?

Vaak zitten er mensen in die uitgezocht zijn op hun netwerk of hun kennis of hun positie in de maatschappij.

Maar als het erop aan komt vinden RvT-leden snel dat er sprake is van 'belangenconflict' als zij hun netwerk in zouden zetten. Zoals een van de deelnemers zei: "Ook toen er sprake was van de grote bezuinigingen heeft geen enkele raad van toezicht (lid) zich openbaar uitgelaten."

Wat is de rol van de leden van een raad van toezicht?

Hoe kan je de verwachtingen over en weer goed vormgeven?

Zijn we wel kritisch genoeg in de werving?

Werkt de sector voldoende met professionele profielschetsen?

Vraag je kandidaten expliciet te vertellen wat ze willen inbrengen als toezichthouder?

Uitgaande van de eerdergenoemde vier rollen die nodig zijn voor goed bestuur, zijn die vertegenwoordigd en hoe kan je daarvoor zorgen?

Hoe benut je de potentie van de raad van toezicht?

Hoe zorg je voor je juiste mensen met het juiste netwerk?

Hoe zorg je ervoor dat je toezichthouders zich bewust worden wat hun toegevoegde waarde is als lid?

Dat ze echt iets kunnen betekenen op onderdelen binnen hun expertisegebied.

Toezicht houden is: letten op de continuïteit, sparren over de strategie, letten op vernieuwing publiek.

Is het wel een taak van de toezichthouder om te netwerken?

Hoort het wel bij de taak van de RvT om voor financiering en breed draagvlak te zorgen?

Moet de organisatie niet zelf letten op de diversiteit van de organisatie?

En hoe kun je je raad van toezicht en de organisatie veel sneller aanpassen aan de behoeften van de organisatie?

In hoeverre zijn mensen die diversiteit willen zelf wel divers?

Het is niet gek dat als je in je eigen netwerk kijkt, je toezichthouders krijgt die op je lijken.

Kun je van 'die ander' in de raad van toezicht dan verwachten dat hij/zij continu vaandeldrager is voor diversiteit? Deelnemer: "Ik ben veel meer dan dat ene label en heb ook veel meer te bieden."

Hoe kan je ervoor zorgen dat een bepaalde opvatting niet steeds door dezelfde wordt uitgedragen maar dat het hele bestuur ervoor gaat? Er werd een voorbeeld genoemd van een groot bedrijf waar het thema vrouwen naar de top steeds door een ander lid van de Raad voor Commissarissen wordt uitgedragen, zodat het onderwerp niet van één iemand is.

Wat is er voor nodig om uit de gebaande paden te treden wat betreft de samenstelling van bestuur/raad van toezicht?

Hoe kun je ervoor zorgen dat bestuurders ervaren hoe het werkt en dat het werkt als een bestuur heel divers is samengesteld?

Wat gebeurt er als je er een kunstenaar in vraagt? Of een andere vrijdenker? Een jongere?

Hoe kan je de normale gang van zaken doorbreken?

Is er een derde partij nodig?

Kan je een stoel regelen voor een ont-regelaar?

En moet je dan eigenlijk niet twee stoelen neerzetten?

Hoe creëer je veiligheid en een cultuur waarin tegenspraak gewoon is en geen moed en lef meer vergt?

Hoe zorg je ervoor dat iedereen in de raad van toezicht zichzelf kan zijn en zichzelf kan laten zien?

En is het ook niet tijd om de kennis uit de cultuursector het bedrijfsleven in te brengen?

Wanneer komt de eerste directeur van een culturele instelling in een raad van commissarissen?

Thema's groep 3

De context

- Hoe kan je de RvC/RvT sneller aanpassen aan de behoefte van de organisatie, zonder mensen gezichtsverlies te laten leiden?
- Hoe krijg je de beste samenstelling binnen de context van de organisatie?

- Hoe krijg je de cultureel diverse omgeving vertaald in je Raad van Toezicht?

De dialoog begint over de context waarin de raad van toezicht opereert. De vraag is: 'hoe fluïde moet je en kan je zijn als RvT'. De suggestie wordt gedaan om kortere zittingstermijnen te introduceren. De Raad zou jaarlijks kunnen bekijken wat de organisatie nodig heeft en, indien nodig, de samenstelling daarop aanpassen. Nu zetten RvT-leden vaak de hakken in het zand bij dit soort vernieuwingen, maar met name jongere RvT-leden zouden dit erg kunnen aanspreken. Als jong RvT-lid is een zittingstermijn van vijf jaar (laat staan 2x5 jaar) erg lang en zouden meer jongeren een dergelijke functie aantrekkelijk vinden als er meer flexibiliteit in zittingstermijnen is.

Een bezwaar van korte zittingstermijn is het gebrek aan continuïteit. De vraag wordt opgeworpen of de zittingstermijn invloed heeft op het gedrag van de toezichthouder.

De groep is het eens over de noodzaak van een jaarlijkse zelfevaluatie, liefst uit te voeren door een externe expert. Dit gebeurt nu nog veel te weinig. In die evaluatie zou je de vraag kunnen meenemen of er mutaties in de Raad nodig zijn in het belang van de toekomst van de organisatie.

Diversiteit

- Wat wil je met diversiteit als de KPI's van een organisatie allemaal dezelfde kant op wijzen?
- Hoeveel gewicht moet je geven aan de verschillende competenties?
- Wanneer ben je divers? Welk label plak je erop? Welke rollen vervul je als één persoon?

Iedereen binnen de groep vindt dat er verschillende talenten aanwezig moeten zijn binnen de Raad, maar nog veel te weinig RvT's zetten daar bewust op in. Als het gaat om culturele diversiteit wordt gesteld dat het in feite van bovenaf wordt opgedrongen. Daarop wordt gereageerd dat het soms nodig is iets van bovenaf te stimuleren om ervoor te zorgen dat glazen plafonds breken. Het is zinvol om een breder perspectief in je Raad te hebben, je te verbinden aan andere verhalen en netwerken dan je al hebt met mogelijk, als het gaat om een culturele instelling, toegang tot een breder publiek.

Het is zeker nuttig hiervoor open te staan, maar het gevaar van de 'excuus truus' (in welke vorm dan ook) ligt op de loer. Bovendien kan het voor de RvT-leden zelf leiden tot een worsteling. Waarom zit ik hier? Omdat ik man ben, jong ben, bi cultureel ben? En wat wordt er dan van mij verwacht als ik al die rollen moet vervullen?

Het idee dat 'ze' er wel zijn wordt breed gedragen: er zijn voldoende jongeren en cultureel diverse mensen die het talent en de ervaring hebben om zitting te nemen in een RvT.

Werving en selectie

- Zou het niet voldoende zijn om voor de selectie, een goede lijst met vragen op te stellen die je kandidaat bestuurders of –toezichthouders laat invullen?
- Waar vind je de juiste mensen als je op zoek bent naar culturele diversiteit?
- Hoe zorg je ervoor dat diversiteit een positieve bijdrage levert bij de selectie?
- Hoe krijg je de nieuwe potentiële groep toezichthouders beter in beeld?

Functies binnen een RvT liggen op grote lijnen vast. Het gaat er dus niet om mensen te zoeken met een ander soort expertise, het gaat erom dat je, om te voorkomen dat je telkens dezelfde type toezichthouders naar je toe trekt, je netwerk waarbinnen je werft moet verbreden. Een enkele keer (afhankelijk van de subsidierelatie) bepaalt de Rijksoverheid of gemeente of kandidaten worden benoemd. Dat kan positief werken doordat er kritisch over je schouder wordt meegekeken bij de werving en selectie.

Bij gelijke capaciteit kiezen mensen toch vaak voor zekerheid, iets wat ze kennen. De vraag is dan: wie bepaalt wat je verstaat onder capaciteit. Hoe ben je gewend te kijken? Daarnaast is het een uitdaging om ook de potentie van mensen te herkennen en vervolgens te benutten.

Tot slot

Leclaire-Noteborn geeft tot slot een korte beschouwing op de middag en de waarde hiervan voor diversiteit in toezicht. Met het stellen van wezenlijke vragen aan elkaar raken we mogelijk een essentie van wat diversiteit in toezicht inhoudt. De thema's voortgekomen uit de groepsgesprekken tonen de relevantie aan om met elkaar het gesprek te blijven voeren en kennis en ervaring te delen.

Hoe zou het zijn als u de vragen die u bezig houdt inbrengt in uw eigen raad van toezicht? In tegenstelling tot 'zeggen wat er moet gebeuren', is het stellen van de vraag en het luisteren naar de reactie(s) daarop van fundamenteel belang in toezicht houden. Alleen zo kunnen we zicht krijgen op de situatie, op de kwaliteit van de directie, op het functioneren van de instelling. Zolang diversiteit en gelijkwaardigheid in dit gesprek geborgd wordt en de aanwezigen (met de voorzitter als begeleider) zich hiervoor verantwoordelijk voelen, komt het toezicht houden tot zijn recht en kan de organisatie pas echt floreren.