



ILLUSTRATIE: HEIN DE KORT VOOR HET FINANCIËLE DAGBLAD

GOVERNANCE

# Diversiteit is niet gebaat bij tandeloze tijgers

Het schiet nog niet erg op met de diversiteit in het Nederlandse bedrijfsleven, hoewel we voor de beursgenoteerde vennootschappen sinds 2003 een Corporate Governance Code hebben. Die Code stelt amper eisen aan de uitvoering en resultaten van het diversiteitsbeleid. Ook de Monitoring Commissie Corporate Governance, die op de naleving van de Code moet toezien, is in het toezicht nog weinig concreet.

Volgens de Code moeten vennootschappen in hun jaarverslag beschrijven dat ze een diversiteitsbeleid hebben. De Code schrijft echter niets voor over de uitvoering van dat beleid, stelt er geen tastbare eisen aan en geeft geen handvatten voor een gevarieerde samenstelling van de organisatie.

Ook de Commissie stelt zich in haar toezicht vooralsnog beschouwend op. 'De verantwoording over diversiteit is nog onvoldoende en loopt in sommige gevallen achter op wettelijke ontwikkelingen', concludeert zij over de bestuursverslagen. Zichtbare stappen blijven verder uit. Als de Commissie en de bedrijven niet actief aan de slag gaan, blijft de Code een papieren tijger.

Beursvennootschappen moeten hoog nodig aan het werk met concrete acties om diversiteit en inclusie te verbeteren. Hoewel het thema al jaren op de agenda staat, heeft 74% van de vennootschappen nog steeds geen enkele vrouw in het bestuur en laten zij steeds opnieuw kansen liggen bij nieuwe benoemingen. Slechts 12% van de bestuurders en 29,5% van de commissarissen is vrouw. Ook culturele diversiteit blijft achter: Nederlanders met een migratieachtergrond zijn sterk ondervertegenwoordigd in de bedrijventop.

**WEINIG AMBITIEUS**

De Code zou een waardevol instrument kunnen zijn om diversiteit en inclusie te bereiken. Helaas blijkt uit het Monitoringsrapport dat beursvennootschappen weinig ambitieus zijn: sommige hanteren een lager streefcijfer dan 30% vrouwen in het bestuur en vrijwel geen enkele vennootschap durft een termijn te noemen

➤ **Diversiteitsbeleid bedrijven blijft onder de maat**

➤ **Corporate Governance Code is abstract en stelt geen harde eisen**

➤ **Commissie is weinig kritisch en stuurt onvoldoende op verbetering**

**Vrijwel geen enkel bedrijf durft te zeggen wanneer de eigen doelstellingen moeten zijn behaald**

waarbinnen de eigen diversiteitsdoelstellingen moeten zijn behaald.

De Code en vennootschappen zelf besteden bovendien weinig aandacht aan andere vormen van diversiteit (culturele en migratieachtergrond, seksuele oriëntatie en arbeidsbeperking worden überhaupt niet genoemd in de Code). In de verdiepende bureaustudie van het Monitoringsrapport geven vennootschappen aan dat 'zij moeite hebben met het aantrekken van vrouwelijke bestuurders of commissarissen'. Er solliciteren volgens hen simpelweg geen of onvoldoende vrouwelijke kandidaten.

Helaas is de Commissie weinig kritisch op die verklaringen. Ze signaleert wel dat de verantwoording over diversiteit 'kan worden verbeterd', maar presenteert geen duidelijk plan van aanpak over hoe dat moet gebeuren. In plaats daarvan geeft de Commissie bedrijven de ruimte om het te houden bij vage bewoordingen en toezeggingen in het bestuursverslag.

Zoals Neelie Kroes al in 2017 zei: 'Je moet naar de oog- of oorarts, want ze zijn er wél. Je moet er je best voor doen en het automatisme, dat jaren aan de orde was, laten varen, want daarmee krijg je inderdaad alleen mannen.'

**STEVIGE EISEN**

Hoog tijd dat de Commissie (en de wetgever) stevige eisen stelt aan de (beurs)vennootschappen, voor zowel diversiteit als inclusie. Vennootschappen zouden minimaal 30%, maar beter 50% vrouwen in het bestuur én de managementlagen daaronder moeten hebben, binnen vijf jaar. Gebruik de Barometer Culturele Diversiteit van het Centraal Bureau voor de Statistiek om kpi's vast te stellen voor culturele diversiteit in de top en subtop van de organisatie. En maak gebruik van headhunters die daadwerkelijk expertise hebben op dit vlak.

Daarnaast is het zaak gelijke beloning te meten. De loonkloof is hardnekkig: vrouwen verdienen nog steeds significant minder en ook mannen met een migratieachtergrond verdienen, ook bij dezelfde opleiding, een lager uurloon, zo concludeerde het Centraal Planbureau. Laat organisaties jaarlijks rapporteren over de

gemiddelde en gecorrigeerde beloningsverschillen, en een actieplan maken om de verschillen te verkleinen.

Met kwalitatief onderzoek kun je meten of men zich veilig voelt en gehoord wordt, en in hoeverre dit verschilt tussen groepen werknemers. Andere inclusie-indicatoren zijn het aantal gerapporteerde incidenten of meldingen bij de Ombudsman of vertrouwenspersoon.

Tot slot kan de Commissie eisen stellen aan de processen. Zijn er methoden gebruikt om de invloed van *unconscious bias* tegen te gaan? Hoe is geprobeerd kandidaten buiten het eigen netwerk te zoeken? Wat was succesvol, wat gaat het bedrijf volgend jaar verbeteren?

Er bestaan immers volop bewezen methoden om het selectieproces eerlijker en objectiever te maken. Anoniem solliciteren, bijvoorbeeld, draagt er toe bij dat veel meer kandidaten met een migratieachtergrond solliciteren, en dat zij meer kans maken om te worden uitgenodigd én om te worden aangenomen.

Ook gestructureerd interviewen verkleint de invloed van bias: stel vooraf een beperkt aantal competenties vast, bepaal je prioriteiten, en test vervolgens alle kandidaten op dezelfde manier. Daarbij is het vermijden van selectiecriteria als 'de klik' belangrijk. Onderzoek wijst uit dat criteria als 'culturele fit' vooral zorgen dat we mensen selecteren die op onszelf lijken: de *similarity bias*. Dit staat gelijke kansen, diversiteit én inclusie per definitie in de weg.

Het is tijd voor verandering. Commissie, geef concrete handvatten en laat je tanden zien. Bedrijven, pak jullie verantwoordelijkheid. Excuses als 'we kunnen ze niet vinden' zijn écht niet meer van deze tijd.



Sophie van Gool is econoom en oprichter van Salaristijger. Charlotte Perquin-Deelen is advocaat bij Dirkzwager legal & tax en fellow bij Onderzoekcentrum Onderneming & Recht, en promoveerde op 'Biases in de boardroom en raadkamer'.