

DIVERSITEIT EN INCLUSIE KAN SNEL GAAN

Er worden regels gesteld over D&I in beleid en rapportage, maar de wetenschap toont aan dat het sneller kan als er een 'trigger' is.

De Monitoring Commissie onder voorzitterschap van Pauline van der Meer Mohr is in de aangepaste Corporate Governance Code van 20 december 2022 veel verder gegaan met de regels omtrent diversiteit dan in de vorige versie uit 2016. In de geactualiseerde code wordt in Principe 2.1 'Samenstelling en omvang' gesteld dat 'het bestuur, de raad van commissarissen en het executive committee (indien aanwezig) zodanig [zijn] samengesteld dat er sprake is van een voor de vennootschap passende mate van diversiteit op het gebied van deskundigheid, ervaring, competenties, overige persoonlijke kwaliteiten, geslacht of genderidentiteit, leeftijd, nationaliteit en (culturele) achtergrond.' De Monitoring Commissie breidde het onderwerp diversiteit uit tot diversiteit en inclusie (D&I), en gaf daarmee een veel actievere rol aan bestuurders en commissarissen. Bij de presentatie van de geactualiseerde Code benadrukte Pauline van der Meer Mohr dat bij een diverse onderneming nog steeds de meerderheid het voor het zeggen heeft. Inclusie houdt in dat bestuurders en commissarissen verantwoordelijk zijn voor het scheppen van een cultuur waarin elke medewerker zich gewaardeerd en gerespecteerd voelt, zodat medewerkers ongeacht hun identiteit dezelfde kansen krijgen en bijvoorbeeld naar de top kunnen doorstromen. De geactualiseerde Code werkt dit uit in bepaling 2.1.5 'Beleid inzake Diversiteit en

Inclusie (D&I beleid)', waar wordt gevraagd om concrete, passende en ambitieuze doelen om een goede balans te bereiken in genderdiversiteit, en in 2.1.6 'Verantwoording over D&I beleid'. In de toelichting hierop wordt zelfs verwezen naar de SER (het 'diversiteitsportaal'), de wet (artikel 2:166 BW) en het Besluit van 22 april 2022 tot wijziging van het Besluit inhoud bestuursverslag.

Veel aandacht voor D&I in de Code dus, maar nog beperkt resultaat in de praktijk. In de media laat de voorzitter van de Commissie weten dat er weinig betekenisvol wordt gerapporteerd. De Female Board Index bestaat traditioneel vooral uit veel feiten en cijfers met weinig duiding, dus iedereen lijkt voorzichtig op dit terrein.

Het kan snel gaan

Terwijl het met een stevige 'trigger' snel kan gaan, zo blijkt uit de studie 'Boardroom racial diversity: Evidence from the Black Lives Matter protests' van Anete Pajuste, Maksims Dzabarovs en Romans Madesovs (november 2022). Deze studie levert het bewijs dat de Black Lives Matter (BLM)-protesten die volgden op de moord op George Floyd op 25 mei 2020 onmiddellijke veranderingen teweegbrachten in de Amerikaanse raden van bestuur. Aan de hand van een steekproef van S&P 500-indexbedrijven laten de auteurs zien dat bedrijven met een hogere vertegenwoordiging van bestuurders met een zwarte huidskleur tijdens de massale BLM-protesten hogere aandelenrendementen behaalden. Binnen een jaar na de BLM-protesten nam 10,7 procent van de bedrijven in de steekproef ten minste één bestuurder met een zwarte huidskleur in dienst, terwijl dit vóór de protesten niet het geval was. 31 procent van de nieuw benoemde bestuurders had een zwarte huidskleur. De



auteurs stellen wel vast dat bedrijven doorgaans nieuwe, ‘diverse’ bestuurders toevoegden door de omvang van de raad van bestuur te vergroten, maar ‘er is geen bewijs van een negatief waarde-effect of een afnemende kwaliteit van de diverse bestuurder’.

Ten slotte stellen de onderzoekers dat de bevinding dat raciale diversiteit met een ongekende snelheid kan worden vergroot zonder waardeverlies consistent is met de opvatting dat een boost in bestuurskamerdiversiteit mogelijk is onder sterke ‘multichannel’ druk van investeerders, consumenten, werknemers en regelgevers.

Australisch onderzoek op het gebied van corporate social responsibility bewijst overigens het omgekeerde van ‘een negatief waarde-effect of een afnemende kwaliteit van de ‘diverse’ bestuurder’. Er is juist een positief verband gevonden door Ranjita Islam, Erica French en Muhammad Ali in hun studie ‘Evaluating board diversity and its importance in the environmental and social performance of organizations’¹. Zij constateren dat de relatie tussen bestuursdiversi-

teit en duurzaamheidsprestaties van organisaties in literatuur uit het verleden onduidelijk bleef.

Op basis van van diepte-interviews met 19 bestuursleden van 14 organisaties die actief zijn in Australië, tonen de onderzoekers aan dat gender- en leeftijdsdiversiteit in het bestuur investeringen, beslissingen en prestaties op het terrein van maatschappelijk verantwoord ondernemen verbeteren. Factoren die deze relaties positief beïnvloeden zijn het aantal vrouwelijke directeuren, de organisatiecultuur, branchevoorschriften en de levenscyclusfase van de organisatie. De bevindingen van dit onderzoek ondersteunen de inspanningen die worden geleverd op organisatorisch en beleidsniveau om de diversiteit (ook van leeftijd) in raden van bestuur te vergroten.

Metastudie over board-diversiteit

Hoe robuust al deze uitkomsten zijn, blijkt ook uit een belangwekkende metastudie van liefst 184 papers over board-diversiteit: ‘Board diversity’s antecedents and consequences: A review and research’, recent gepubliceerd in *The Leadership*

Bijblijven


Quarterly (101659; 2022). Onderzoekers Alessandro Zattoni, Stergios Leventis, Hans Van Ees en Sara De Masi constateren dat het gefragmenteerde karakter van de literatuur over diversiteit binnen raden van bestuur en raden van commissarissen het moeilijk maakt om solide conclusies te trekken.

Als achtergrond schetsen de auteurs dat wetenschappers in de afgelopen jaren zijn begonnen met het analyseren van diversiteit in bestuurskamers als gevolg van sociale bewegingen, de evolutie van het ondernemingsrecht en corporate governance codes. De meeste wetenschappers zien een positief effect tussen diversiteit van besturen, de kwaliteit van bestuursbesluiten en resultaten, maar tegelijkertijd is er weinig eenduidigheid. Het empirische bewijs levert slechts gedeeltelijke, gemengde en niet-overtuigende bevindingen op.

De auteurs vertalen de uitkomsten van hun literatuuronderzoek ook in praktische suggesties voor bestuurders en commissarissen:

- Leiderschap wordt op de proef gesteld door de complexiteit van de economische en institutionele omgeving (Zattoni & Pugliese, 2021). Besteed bij de benoeming van bestuurders en commissarissen bijzondere zorg aan de beoordeling van de implicaties van verschillende soorten diversiteit en het voorkomen van de vorming van board facties of breuklijnen
- Leer omgaan met een toenemende diversiteit in de bestuurskamer (Zhu & Shen, 2016), bijvoorbeeld hoe verschillende ervaringen en standpunten te integreren met behoud van de cohesie tussen bestuursleden.
- Besef dat contextuele variabelen een rol spelen, zoals kenmerken van landen, factoren

op industriële niveau, wet- en regelgeving en bedrijfskenmerken (bijvoorbeeld grootte en identiteit). De diversiteit van ervaringen en vaardigheden in de board moeten passen bij de besluitvormingsbehoeften (Zattoni, 2020) of strategische uitdagingen.

Op basis van deze drie wetenschappelijke papers en de nieuwe Corporate Governance Code constateren we (1) dat de wetenschappelijke literatuur geen eenduidig beeld geeft van de opbrengsten van bestuursdiversiteit; (2) dat de aandacht voor diversiteit en inclusie toeneemt, vooral op het niveau van regelgeving, beleid en rapportageverplichtingen en (3) dat een 'trigger' kan helpen om de realisatie van bestuursdiversiteit te bevorderen. Misschien dat de toevoeging in de Code van actieve inclusie en daarmee de verantwoordelijkheid voor het zorgdragen voor sociale veiligheid binnen de onderneming en de aanpak van grensoverschrijdend gedrag, alsmede de benoeming op 5 april 2022 van Mariëtte Hamer als regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag² en seksueel geweld, triggers zijn die voor versnelling zorgen in de diversiteit binnen organisaties. 

Samenstelling

Stefan Peij (Governance University), **Remko Renes** (Nyenrode Business Universiteit) en **Pieter-Jan Bezemer** (Edith Cowan University, Australië).

Noten

1. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, *Volume 29*, Issue 5, september 2022
2. <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2022/04/05/mariette-hamer-start-vandaag-als-regeringscommissaris-seksueel-grensoverschrijdend-gedrag-en-seksueel-geweld>.