

TOEZIEN

Magazine voor toezichthouders in onderwijs en kinderopvang

ToeziChthouder Joyce Sylvester

Aandacht voor diversiteit
nu echt nodig

SER-voorzitter Mariëtte Hamer:

Diversiteit biedt organisatie
én samenleving meerwaarde

Nieuwe governancecodes

Voor kinderopvang en
voortgezet onderwijs

in deze *uitgave*:



SER-advies diversiteit

Ga serieus aan de slag met diversiteit, het biedt je organisatie en de samenleving meerwaarde. Dat zegt SER-voorzitter Mariëtte Hamer. Rond deze tijd brengt de Sociaal-Economische Raad advies uit over maatregelen die de diversiteit in organisaties en samenleving moeten verbeteren.



Diversiteit bij werving en selectie

Er is nog een wereld te winnen als het gaat om diversiteit in raden van toezicht. Hoe gaan werving- en selectiebureaus om met diversiteit bij het werven van leden van raden van toezicht? We spreken met drie bureaus.



03 →

Diversiteit en rolmodellen

In gesprek met Joyce Sylvester. Kinderen hebben rolmodellen nodig, waarmee ze zich kunnen identificeren en leren dat ook voor hen toekomstdromen en perspectieven haalbaar zijn.



12 De nieuwe governancecode voortgezet onderwijs

In gesprek met Ad van der Wiel, lid van de werkgroep Code Goed Onderwijsbestuur VO. De nieuwe governancecode gaat niet meer uit van 'pas toe of leg uit', maar van 'pas toe én leg uit'.



18 Handreiking diversiteit

Diversiteit binnen de raad van toezicht is geen doel op zich, maar dient een hoger doel: een goede aansluiting bij de maatschappelijke context van de onderwijs- en kinderopvangorganisatie. Dit klinkt niet eenvoudig, daarom heeft VTOI-NVTK een handreiking voor de leden uitgebracht.



17

Boekrecensie

Foute Besluiten



Toezichthouder Joyce Sylvester

Aandacht voor **diversiteit** nu echt nodig

Joyce Sylvester wil het onderwerp diversiteit expliciet agenderen in onderwijs en kinderopvang. Kinderen hebben rolmodellen nodig, waarmee ze zich kunnen identificeren en leren dat ook voor hen toekomstdromen en perspectieven haalbaar zijn. Dat geldt voor alle kinderen, maar sommige kinderen hebben in hun omgeving geen enkel voorbeeld.

TEKST: Hans Koole

Met andere rolmodellen dan die uit hun directe omgeving of rolmodellen die een voorbeeld kunnen zijn van een maatschappelijke carrière, komen veel kinderen namelijk niet in aanraking. Talent wordt zo niet benut, en het belemmert de maatschappelijke integratie. Beide zorgpunten vragen, volgens Sylvester, dat er nu gehandeld wordt, te beginnen in onderwijs en kinderopvang.

Grote indruk

Waar komt haar gedrevenheid vandaan? Sylvester vertelt een anekdote die bepalend was voor haar verdere toekomstige ontwikkeling en loopbaan. Als oudste

kind van Surinaamse ouders die zich begin jaren zestig in Nederland vestigden, kreeg ze een middelbare-schooladvies dat ze niet vond passen bij haar talenten. Na veel vijven en zessen mocht ze starten op een havo/vwo-school, met het voorbehoud dat ze wel moest presteren, anders moest ze na de brugklas de school verlaten.

Dat leerde Sylvester dat in haar verdere leven niets vanzelf zou gaan. Toen op haar middelbare school een invaldocente wiskunde kwam lesgeven, dacht ze: 'Nou, als zij wat kan, dan kan ik ook wat.' De docent was namelijk net als zijzelf van Surinaamse komaf, had haar haar gekamd op eenzelfde manier en had mooie kleren aan. De docente maakte op Sylvester grote indruk.



'De top van de organisatie moet het voortouw nemen en het goede voorbeeld stellen, anders beweegt er niets.'

Overwegend wit

Vanuit dit startpunt heeft Sylvester haar maatschappelijke carrière opgebouwd. Nu vraagt zij zich af of dit vandaag de dag ook nog mogelijk is voor kinderen met een etnische achtergrond, of dat het juist moeilijker wordt. 'Kunnen kinderen zich nog met iemand identificeren

en vindt er op langere termijn daadwerkelijk integratie plaats? Klassen worden steeds diverser, maar de leerkrachten, colleges van bestuur en de raden van toezicht zijn nog steeds overwegend wit. Dat is toch raar?'

Sylvester vindt dat ook de rvt aan de bak moet. Zij ziet dat het moderne toezichthouden steeds minder plaatsvindt vanuit een ivoren toren. Rvt's willen vandaag de dag weten wat er speelt op scholen om zo hun toezichthoudende taak beter te kunnen uitvoeren. Ze vergaderen op school, gaan in gesprek met directeuren en docenten, bezoeken scholen en spreken dan ook met kinderen. Daarmee worden de leden van de rvt ook zichtbaar voor kinderen en zijn ze – of ze willen of niet – ook rolmodel. En dus van groot belang voor de identificatie van kinderen. 'Als ik op een school kom, dan zien kinderen de voorzitter van de rvt. Dat heeft betekenis voor sommige kinderen. Het is subtiel en veelal een onzichtbaar proces wat zich dan afspeelt in de hoofden van kinderen.'

Slap excuus

Sylvester is van mening dat scholen op dit moment te weinig bezig zijn met het bevorderen van de diversiteit. Zij heeft het zelf ervaren op de scholengemeenschap waar ze voorzitter van de rvt is. Door diversiteit expliciet aan de orde te stellen, zijn er de afgelopen tijd veranderingen gerealiseerd. Bij het openstellen van een vacature voor een lid van het college van bestuur heeft de rvt in de opdracht aan het search-bureau, naast kwaliteit, diversiteit expliciet als criterium opgenomen.

Een ander voorbeeld is het vervullen van vacatures in de raad van toezicht. Ook hier is diversiteit naast kwaliteit een voorkeurscriterium geweest bij de werving en selectie. Door deze wijzigingen in de samenstelling van de top van de organisatie leeft het onderwerp veel meer, is het een regulier onderwerp van gesprek tussen rvt en bestuur en krijgt het langzaam maar zeker betekenis voor en een plek in het beleid van de scholengroep. Dat het in de praktijk lastig zou zijn om mensen met een andere etnische of culturele achtergrond als topfunctionaris te werven, doet Sylvester af als 'een slap excuus'. Je moet een goed recruitmentbureau kiezen, een duidelijke opdracht geven en daaraan vasthouden. Sylvester: 'Ik heb in alle procedures bij burgemeestersbenoemingen, Tweede-Kamerfractie PvdA, provinciale staten, gemeenteraden en diverse rvt's de diversiteit altijd gevonden. Gewoon doen én volhouden. En je moet er bovenop zitten. Het gaat niet vanzelf.'

Goede voorbeeld stellen

Sylvester kiest duidelijk voor een topdown aanpak. De top van de organisatie moet het voortouw nemen en het goede voorbeeld stellen, anders beweegt er niets. Vanuit het bestuur en de rvt kan een gerichte, beleidsmatige aanpak van diversiteit doorsijpelen in de hele organisatie en uiteindelijk effect hebben op de kinderen in de klas.

‘Ik ken niemand voor wie de schoolperiode niet belangrijk is geweest. Velen herinneren zich nog een docent, die een stimulans was of hen zelfs een duwtje heeft gegeven om een bepaalde richting in te slaan. Ik vind dat we kinderen breed moeten interesseren voor het vak van leerkracht. Jongens kiezen er nagenoeg helemaal niet voor, meisjes mondjesmaat.’

‘Voor kinderen in divers samengestelde klassen moet het beroep van leerkracht inspirerend zijn, het gevoel geven dat het leuk is om te doen. Leerkrachten met een etnische achtergrond zouden gestimuleerd moeten worden om zich verder te ontwikkelen, bijvoorbeeld tot directeur van een school. Dan krijg je gelijk een emancipatorisch effect, maar vooral draagt het bij om de integratie te laten slagen. En dat proces geldt niet alleen voor het onderwijs, maar ook voor de politie en de rechtspraak. Ook die sectoren kennen een homogeen, eenzijdig samengesteld personeelsbestand, waardoor een heleboel mensen zich er niet mee identificeren.’

Rol raad van toezicht

In de code Goed bestuur komt diversiteit niet aan de orde. In de recente code Cultuur (2019) staat dat de rvt verantwoordelijk is voor zijn samenstelling en daarbij deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid waarborgt. Sylvester is voorstander om diversiteit expliciet op te nemen in de codes voor bestuur en intern toezicht in onderwijs en kinderopvang.

Op die manier moet de rvt zich wel uitspreken over diversiteit en wat ze er aan heeft gedaan. De (jaarlijkse) verantwoording zal scherper moeten aangeven wat de bemoeienis van de rvt met diversiteit aan effect heeft gesorteerd, en of ze daar tevreden mee is. Er kan geen sprake zijn van een eenmalige daad.

‘Het vraagt van de rvt dat ze het onderwerp op verschillende momenten met het bestuur bespreekt. Quick wins, daar geloof ik niet in. Willen we over een aantal jaren tevreden kunnen zijn over de diversiteitsaanpak in onderwijs en kinderopvang, dan moeten we nu zaaien en op zoek gaan naar goede voorbeelden.’

Sylvester maakt er nu een punt van, omdat ze ziet dat door globalisering en internationalisering de diversiteit in de bevolking enorm toeneemt waardoor de maatschappij enorm veranderd is in de afgelopen jaren. Ze ervaart dat de integratie van mensen in onze samenleving stopt en dat vindt ze geen goede ontwikkeling. Ze vindt het bijvoorbeeld zorgelijk als kinderen thuis alleen de taal van herkomst van hun ouders spreken.

Actieagenda

Gaande het gesprek ontvouwt zich een actieagenda voor verschillende partijen. De rvt kan het goede voorbeeld geven en diversiteit expliciet doorvoeren in zijn toezichtkader en vervolgens daarnaar handelen. Dan is de vraag vanuit de raad van toezicht aan het college van bestuur:

hoe divers zijn onze klassen en hoe zit het met de diversiteit van de leerkrachten?

Dat de VTOI-NVTK een cursus heeft om mensen met een multiculturele achtergrond te enthousiasmeren om lid te worden van een rvt, ziet Sylvester als een mooie start. ‘Maar dat is niet genoeg. De VTOI-NVTK zou de rol op zich kunnen nemen om het onderwerp serieus te agenderen in de onderwijssector en zich laten inspireren door andere sectoren, zoals de rechterlijke macht en het bedrijfsleven’.

Laatstgenoemde wil via de alliantie ‘Culturele diversiteit in de top’ voor elkaar krijgen dat meer bedrijven oog hebben voor en werken aan culturele diversiteit

‘Door diversiteit expliciet aan de orde te stellen, zijn er de afgelopen tijd veranderingen gerealiseerd.’

in de top(functies). Sylvester vraagt zich af waarom het onderwijsveld dat ook niet zou doen, want het werken aan een toekomstige samenleving begint bij de kinderen.

Via zij-instroom vanuit bijvoorbeeld de politie of de jeugdsector zijn relatief snel goede rolmodellen voor het onderwijs beschikbaar. ‘Als diversiteit daar vanzelfsprekender wordt, dan boeken we ook winst bij integratie.’ Het lijkt Sylvester een goed plan als de minister van OCW over diversiteit een prestatieafspraken met het veld maakt en er ook voor zorgt dat in het komende SER-advies er specifiek aandacht komt voor diversiteit in het onderwijs. Daarvoor zet zij zich met hart en ziel in.

WIE IS DR. JOYCE SYLVESTER?

Na studies communicatiewetenschappen en politicologie promoveerde ze in 2000 aan de juridische faculteit. Ze werkte bij de overheid als controller en stafmedewerker en in het bedrijfsleven als organisatieadviseur. Gedurende zeven jaar was ze waarnemend burgermeester van Anna Paulowna en Naarden. Ze was twaalf jaar lid van de Eerste Kamer voor de PvdA.

Joyce Sylvester is momenteel werkzaam als substituut van de nationale ombudsman in Den Haag. Ze vervult diverse toezichthoudende functies. Sinds 1 augustus 2018 is ze voorzitter raad van toezicht van de Stichting PCOU/Willibrord Stichting voor voortgezet onderwijs in de regio Utrecht.

SER-voorzitter Mariëtte Hamer over diversiteit

Commitment van de top belangrijk voor succes

Rond deze tijd adviseert de Sociaal-Economische Raad het kabinet over culturele – en genderdiversiteit. Meer vrouwen en meer mensen met een niet-westerse achtergrond moeten in de top van bedrijven en organisaties. We spreken daarover met SER-voorzitter Mariëtte Hamer. Als Kamerlid had zij vroeger al een warm hart voor kinderopvang en onderwijs.

Op onze werkvloeren werken vooral vrouwen, in de kinderopvang zelfs 95 procent. Toch zie je in bestuursfuncties en in het toezicht vooral veel mannen. Hoe komt dit? Hebben mannen meer ellbogen of aspiraties in onderwijs, kinderopvang en bedrijfsleven?

'Mooi dat uw magazine aandacht besteedt aan diversiteit. Het is een onderwerp dat mij zeer boeit en waar ik mij al bijna mijn hele werkzame leven voor inzet. Het lukt inderdaad nog steeds maar een klein aantal vrouwen om een toppositie te bekleden en met culturele diversiteit in organisaties is het nog droeviger gesteld.'

'Dat is vreemd als je bedenkt dat vrouwen sinds midden jaren '90 hoger opgeleid zijn dan mannen. Binnen de Sociaal-Economische Raad bereiden we op dit moment ons advies voor, dat we eind september presenteren. Tot die tijd kan ik nog niet echt vooruit lopen op de uitkomsten van het advies. Maar uiteraard kan ik vanuit mijn eigen ervaring wel het een en ander zeggen.'

Stagnerende doorstroom

'Er is niet één algemene geldende verklaring voor de stagnerende doorstroom en de bestaande ondervertegenwoordiging van vrouwen in

topfuncties, in raden van bestuur en commissarissen. Dat zoveel vrouwen de top niet bereiken, heeft oorzaken op maatschappelijk, organisatorisch en individueel niveau.'

'Zo hangt dit samen met de arbeidsmarktpositie van vrouwen, zoals de deeltijdplek en het hoge aantal vrouwen dat in kleine deeltijdbanen werkt, de segregatie op de arbeidsmarkt en de beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen. Ook regelingen rond werk en privé – bijvoorbeeld de voorzieningen voor kinderen en verlof rond geboorte – zijn van invloed op genderdiversiteit in organisaties. Daarnaast spelen ook stereotypen en opvattingen een rol. Bijvoorbeeld sociale normen en opvattingen over werk en privé en het gewenste aantal uren van betaalde arbeid en kinderopvang.'

U zegt dat het met onze culturele diversiteit droeviger is gesteld. Wat bedoelt u daarmee en ziet u overeenkomsten tussen gebrekkige genderdiversiteit en gebrekkige culturele diversiteit in organisaties?

'Met culturele diversiteit in organisaties is het inderdaad slechter gesteld. Hier speelt eigenlijk een ander vraagstuk: het gaat bij culturele



INTERVIEW: Aart Verschuur



diversiteit nog niet zozeer over de top, maar over de algemene positie van migranten op de arbeidsmarkt. De problemen die vrouwen ervaren op weg naar de top komen deels overeen met die van mensen met een migrantenachtergrond. Veel gaat via netwerken. Je kiest iemand die op jou lijkt. Dat patroon moeten wij zien te doorbreken.'

'Maar je kunt niet zomaar de situatie met vrouwen in de top en migranten in de top met elkaar vergelijken. Er zijn belangrijke verschillen. Allereerst is de context verschillend. De helft van de bevolking bestaat uit vrouwen, terwijl de groep met een niet-westerse migratieachtergrond veel kleiner is: 13,1 procent. De groep met een niet-westerse migratieachtergrond bestaat bovendien weer uit mensen met uiteenlopende migratieachtergronden.'

'Verder gaat het vraagstuk rond genderdiversiteit in organisaties veelal over de instroom en doorstroom van vrouwen naar de top. Bij mensen met een niet-westerse migratieachtergrond is dat eveneens een knelpunt, maar de aandacht richt zich vooralsnog vooral op de toegang naar werk en diversiteit in het totale personeelsbestand.'

Sociale opvattingen

'Daarnaast spelen andere instituties een

rol. De doorstroom van vrouwen naar de top hangt samen met de arbeidsmarktpositie van vrouwen, zoals het aantal vrouwen dat in deeltijd werkt, de beroepensegregatie, de doorstroom naar managementfuncties en de loonkloof. Ook regelingen rond het combineren van werken, zorgen en leren zijn van invloed op genderdiversiteit in organisaties.'

'Voor genderdiversiteit spelen dus vooral de sociale normen en opvattingen over werk en privé. Voor culturele diversiteit spelen stereotypen en vooroordelen een belangrijke rol, evenals de beperking van de sociale netwerken, mentoring en sponsors. Daarnaast spelen ook opvattingen, normen en waarden een rol.'

Onlangs heeft de SER met de alliantie 'Culturele diversiteit in de top' een bijeenkomst georganiseerd. Vooraanstaande mensen uit het bedrijfsleven, rolmodellen en experts zijn met elkaar in gesprek gegaan om meer talenten met een migrantenachtergrond in topposities te krijgen. Zijn er resultaten geboekt?

'De alliantie zet zich in op het bereiken van concreet resultaat. Samen met de ceo's van Randstad en Rabobank heb ik bedrijven opgeroepen om zich aan te sluiten als koploperbedrijf en om vacatures beschikbaar te stellen voor de subtop

'Het is nodig dat managers het diversiteitsbeleid uitdragen naar de medewerkers. Goed voorbeeld doet volgen.'

en top. Verschillende andere deelnemers hebben zich concreet uitgesproken voor meer culturele diversiteit in de top, zoals een verdubbeling in de top van het aantal mensen met een cultureel diverse achtergrond.'

'Inmiddels hebben 26 bedrijven zich gecommitteerd en benadrukken zij het belang van meer culturele diversiteit aan de top. Maar het gaat natuurlijk niet alleen om vrouwen en meer kleur aan de top, het gaat zoals gezegd over het verbeteren van de positie van alle vrouwen en alle mensen met een gevarieerde achtergrond op de arbeidsmarkt. Gelijke kansen zijn belangrijk, evenals gelijk loon voor gelijk werk.'

Krachtige oproep

'Commitment van de top is een belangrijke voorwaarde voor een succesvol diversiteitsbeleid. Het is nodig om serieus aan de slag te gaan met diversiteit. Dat geldt



'Mijn advies is: elke keer als je zelf omhoog gaat, neem dan iemand mee.'

voor zowel gender- als culturele diversiteit. Het is nodig dat managers het diversiteitsbeleid uitdragen naar de medewerkers. Goed voorbeeld doet volgen.' 'Ik doe een krachtige oproep aan ceo's, bestuurders en toezichthouders: zet u persoonlijk in voor meer culturele diversiteit in de top. U staat aan het roer en kunt door meer benoemingen van multicultureel talent een belangrijk verschil maken. Het gaat daarbij nadrukkelijk om een diepere slag. Van belang is dat topbestuurders met een bredere culturele achtergrond onderdeel uitmaken van een cultuur waarin eigenheid wordt gestimuleerd en vanuit die eigenheid verbinding wordt gezocht. Daarmee kan de sociale cohesie in ons land worden versterkt.'

De bedrijven in de alliantie zijn vooral groot. Hoe zorgen we voor meer diversiteit in onderwijs en mkb, waar we de kinderopvang toe rekenen?

'Belangrijk zijn mechanismen als 'sponsoring' en 'mentoring' in een organisatie. Dit zijn effectieve instrumenten voor talentontwikkeling. Het is belangrijk dat leidinggevendenden – ook in het mkb en onderwijs – zelf een bijdrage leveren. Zelf kun je het verschil maken. De omvang van het bedrijf of de organisatie doet er dan niet zoveel toe.' 'Ook de SER heeft lange tijd alleen mannen als voorzitter gehad. Daar is gelukkig verandering in gekomen. Wij letten er nu goed op: de voorzitter en algemene secretaris zijn vrouw, en ook bij de benoeming van de kroonleden is rekening gehouden met de m/v-verhouding.'

Eigen netwerk

'Zelf heb ik het voorzitterschap van een raad van toezicht alleen geaccepteerd onder de voorwaarde dat twee vacatures – cyber security en hrm – ingevuld zouden worden door een vrouwelijke kandidaat en een kandidaat met een culturele diverse achtergrond. Maar een wervingsbureau kon alleen oudere, witte mannen vinden.'

'Ik heb toen binnen mijn eigen netwerk mailtjes gestuurd met de oproep namen door te geven. Dit leidde tot twee zeer geschikte dames met een andere culturele achtergrond in deze functies. Dus mijn advies is: elke keer als je zelf omhoog gaat, neem dan iemand mee.'

Moet bij het openstellen van een vacature voor een lid van het college van bestuur of rvt – naast kwaliteit – diversiteit expliciet als criterium worden opgenomen? Zou er een quotum moeten komen?

'Voor wat betreft het antwoord op uw vraag of er een quotum moet komen, moet ik u nu een antwoord schuldig blijven. Dan zou ik vooruitlopen op ons advies. Maar al wel duidelijk is dat een quotum alleen niet voldoende zal zijn. Ook de bedrijfscultuur en de randvoorwaarden moeten kloppen. Organisaties moeten er van doordrongen zijn dat diversiteit van bestuur en personeelsbestand uiteindelijk ook in het belang is van de organisatie. Het gaat niet alleen om de ondersteuning van kwetsbare groepen, uiteindelijk levert culturele – en genderdiversiteit de organisatie en samenleving meerwaarde.'

Rolmodellen zijn belangrijk om diversiteit te bevorderen, zij geven het goede voorbeeld aan anderen. Zou het juist in achterstandswijken niet verplicht moeten worden om een manager of directeur van niet-westerse komaf als leidinggevende te benoemen? Dan hebben kinderen echt een rolmodel!

'Zoals ik al aanhaalde, gaat het niet alleen om aantallen. Het gaat om een cultuurverandering door de hele organisatie. Alleen als die aanwezig is, kan diversiteit werken. Maak diversiteit productief, zorg voor een inclusief klimaat. In sommige gevallen is een geforceerde stap misschien wenselijk, maar dat wil ik nog niet algemeen verbindend maken.'

'Rolmodellen kunnen daarin een belangrijke rol spelen. Zij kunnen de stereotypen en vooroordelen doorbreken. Een rolmodel inspireert anderen. Dat kan inhoudelijke inspiratie zijn, maar ook inspiratie voor presentatie, doorzettingsvermogen of levenshouding. Daar is geen beperking in. Een rolmodel hoeft niet altijd een voorbeeld voor jezelf te zijn. Hij of zij kan je ook laten zien dat er meer en andere dingen mogelijk zijn dan je aanvankelijk denkt.'

Diversiteit wakkert nieuwsgierigheid en doorvragen aan

De code Goed bestuur in het onderwijs beschrijft wat verstaan wordt onder goed bestuur en intern toezicht binnen het onderwijs. Daarnaast is het een ondersteunend, richtinggevend en ter inspiratie bedoeld instrument. Diversiteit is één van de onderwerpen die in de code bijzondere aandacht krijgt. Dit is een goede en veelbelovende ontwikkeling.

In de steeds complexer wordende omgeving waarin raden van toezicht moeten opereren, is het van groot belang om de kansen en bedreigingen van een organisatie helder in beeld te hebben. Van hieruit wordt immers de richting voor de toekomst bepaald. De code Goed bestuur helpt de governance van onderwijsorganisaties vorm te geven en de maatschappelijke opgave van het onderwijs te realiseren. Als toezichthouder houd je (het vormgeven van) deze opgave in het oog en bouw je indirect mee aan een betere samenleving.

Anders kijken

Maar een andere benadering is nodig, de huidige (standaard) oplossingen blijken niet altijd meer toereikend te zijn. We moeten op zoek naar een kijk vanuit verschillende perspectieven, om zo aan te blijven haken bij onze snel veranderende samenleving. Diversiteit binnen een raad werkt verrijkend: de toezichthouders kijken vanuit meerdere perspectieven naar een kwestie, beschikken over verschillende netwerken, informatiebronnen en andere waarden. Ook worden er meer kritische vragen gesteld, waardoor een discussie in een breder perspectief wordt gevoerd.

Diversiteit in de samenstelling van de raad van toezicht en in corporate governance bevordert dus de gezondheid van organisaties, en biedt de maatschappij als geheel een positieve ontwikkeling, zo blijkt ook uit de vele onderzoeken die naar dit onderwerp zijn gedaan.

Méér dan man-vrouwverhouding

Hoe gaan we die diversiteit realiseren? Een raad van toezicht is zelf verantwoordelijk voor zijn samenstelling en dient hierin te zorgen voor diversiteit. Dat is breder dan alleen het zijn van een afspiegeling van zijn leden, de rvt representeert steeds vaker de gehele samenleving.

Daarbij moeten raden van toezicht verder kijken dan alleen de man-vrouwverhouding. Ook bijvoorbeeld maatschappelijke achtergrond, deskundigheid, leeftijd, regionale binding en rol in het team zijn belangrijke onderscheidende factoren.

Er zijn nu jongeren en mensen met een migratieachtergrond die ambities hebben op het gebied van toezichthouden. Er zijn ervaren mensen die we moeten koesteren, vrouwen van alle leeftijden die weer willen integreren én mensen met een (fysieke) beperking die kunnen en willen bijdragen. Laten we met elkaar bouwen aan beter onderwijs en een betere toekomst voor elkaar.

Levendige dialogen

In deze tijd zijn we dus op zoek naar besturen die er bewust voor kiezen om beter te worden, door zich hard te maken voor diversiteit. Besturen die een jongere, iemand met een fysieke beperking of iemand met een kleurrijke achtergrond opnemen in hun midden en deze verschillen juist koesteren.

Ik merk in mijn rol als docent dat de aandacht hiervoor toeneemt: de uiteenlopende samenstelling van mijn deelnemersgroep nodigt uit tot nieuwsgierigheid, en vooral ook tot doorvragen. Het vanzelfsprekende, het gangbare, het 'zo doen wij dat altijd' wordt doorbroken.

Diversiteit vraagt om beter luisteren, beter overwegen, anders insteken, herijken. Het levert sterkere, levendige dialogen op, vaak vol humor. Ook is de sfeer sprankelender en neemt het relativeringsvermogen van deelnemers toe. We worden er niet alleen als toezichthouder rijker van, maar ook als mens.



TEKST: **Monica Haimé**

Monica Haimé is kerndocent van de oriëntatiesessie 'Aankomende toezichthouder voor meer diversiteit binnen de raden van toezicht'. Zij werkt al jaren met enthousiasme aan het bevorderen van diversiteit in raden van toezicht. De oriëntatiesessie, met Monica Haimé als kerndocent, gaat op woensdag 2 oktober van start. Meer informatie hierover is te vinden op de website van de VTOI-NVTK Academie: www.vtoi-nvtk-academie.nl

DE NIEUWE GOVERNANCECODE KINDEROPVANG

Op 12 juli 2019 is de nieuwe governancecode voor de kinderopvang gepresenteerd aan de verenigingen van kinderopvangbestuurders (bdKO) en toezichthouders in de kinderopvang (VTOI-NVTK). Dit gebeurde tijdens een officiële bijeenkomst op de Governance University in Doorn.

Ik ben blij verrast als ik de nieuwe governancecode lees. Hij is duidelijk, beknopt en geeft verhelderende toelichtingen. Omdat deze nieuwe governancecode voor de kinderopvang sterk afwijkt van de vorige, ga ik in gesprek met twee commissieleden, Hanske Plenge en Bertus Koot, die aan de code hebben meegewerkt en met voorzitter Stefan Peij. Deze laatste is gevraagd als onafhankelijk voorzitter van de commissie, die verder bestond uit toezichthouders en bestuurders in de kinderopvang.

Plenge vertelt dat de opdracht voor de nieuwe code kwam van de VTOI-NVTK en de bdKO gezamenlijk, net als bij de oude governancecode. De opdracht was tweërlei: evalueer én actualiseer de oude governancecode. Het uitgangspunt voor de commissie was: iedereen moet de code kunnen erkennen en omarmen.

Hoe werkte de commissie?

Voorzitter Peij: 'Ons eerste gesprek in de commissie ging over hedendaagse opvattingen over good governance. Van daaruit besloten we de oude, bestaande code te verlaten. We hebben een nieuw concept gemaakt en dat als basis gebruikt voor een onderzoek onder kinderopvangorganisaties en voor gesprekken met stakeholders van zowel bdKO als VTOI-NVTK. Vervolgens hebben we contact gezocht met oudervereniging BOinK, de Branchevereniging Maatschappelijke Kinderopvang en de Brancheorganisatie Kinderopvang.' 'Uit ons onderzoek bleek uit dat ongeveer 80 procent van de ondervraagden de code belangrijk vond en ongeveer 20 procent redelijk belangrijk, zowel voor de hele sector als voor de eigen organisatie. Het belangrijkste doel

van de code was volgens de respondenten: bijdrage aan het (zelf)vertrouwen van de belanghebbenden in de kinderopvang, maar ook bijdragen aan het vertrouwen van de wetgever en het inspireren van bestuurders en toezichthouders.'

Wat is het grote verschil tussen de oude code en de nieuwe?

Koot: 'De omslag is belangrijk. Het meest fundamentele is de andere koers die we nu volgen: van richtlijnen naar waarden, niet meer het voorschrijvende van de vorige code. Daardoor komt er veel meer ruimte en is deze code beter geschikt voor de diverse soorten organisaties in de kinderopvangbranche.'

'Soms ontmoet je mensen die als groep creatief zijn, die elkaar stimuleren. Dat was bij onze commissie het geval.



TEKST:
Helmie van Ravestein



Bertus Koot, bestuurder van bdKO en lid van de voorbereidende commissie namens de bdKO.



Hanske Plenge, toezichthouder bij Pit kinderopvang & onderwijs (Ikc in Zwijndrecht e.o) en commissielid namens VTOI-NVTK.

We hebben tijdens het proces onze leden aangeschreven. En als klankbord hebben we de besturen van BOInK en de brancheverenigingen BK en BMK uitgenodigd. Zij reageerden alle drie positief.'

Plenge: 'De vorige code had ruim honderd bladzijden en was "rule based". In 2009 is er onderzoek gedaan naar de tevredenheid over de code en toen bleek er teveel diversiteit in het gebruik te zijn. De code was veel te voorschrijvend.'

'Je hebt echt iets uit te leggen als je je er niet aan houdt.'

'De kinderopvang is een gevarieerde sector. Er zijn twee brancheorganisaties die de maatschappelijke en commerciële organisaties vertegenwoordigen. Er zijn hele kleine ondernemingen, gastouders, en hele grote ondernemingen tot aan private equity-vennootschappen toe. En alles wat daar nog tussenin zit.'

'Al deze ondernemingen kennen een grote verscheidenheid aan governancestructuren, terwijl ze wel allemaal met de governancecode moeten kunnen werken. De code heeft dan ook een meer principieel, waardengevoerd karakter gekregen. Hij telt drie bladzijden, met een goede inleiding, en in zes beginselen wordt het begrip deugdelijk bestuur uiteengezet. De opzet is dat zowel kleine als grote organisaties met de code moeten kunnen werken.'

Plenge vervolgt: 'In de kinderopvang is al veel geregeld door de wetgever en de controlerende GGD'en. Het is een heel kwetsbare sector, waar de veiligheid goed geborgd moet zijn. In de afgelopen jaren is het vertrouwen geschaad door allerlei incidenten. Met de nieuwe code wil de sector laten zien dat ze zorgvuldig bezig is. De code volgen doe je niet omdat het moet, maar omdat het lonend én inspirerend is. Je hebt echt iets uit te leggen als je je er niet aan houdt. Je kunt je als organisatie er krachtig mee profileren.'

Hoe stimuleren jullie dat de code gevolgd wordt, welke publiciteit komt er?

Koot: 'De commissie heeft ook adviezen gegeven over het te volgen traject. Er wordt gewerkt aan een communicatieplan. Het is aan bdKO en VTOI-NVTK om dat voor te bereiden, het implementatietraject in de komende twee jaar vorm te geven en parallel daaraan met brancheverenigingen af te spreken welke rol zij hierbij spelen. Mensen moeten uitgenodigd worden om met elkaar het gesprek over de governancecode te voeren.'

Plenge: 'Natuurlijk kan de implementatie een zwakke

plek zijn. Ik hoop dat de GGD'en daar ook alert op zijn. Maar ik geloof ook in het zelfreinigend vermogen van de kinderopvang. De interne toezichthouders zouden hun hand moeten uitsteken naar de externe toezichthouders. Jezelf open opstellen.'

Peij: 'De leden van bdKO en VTOI-NVTK moeten actief "ja" zeggen tegen deze code. In elk geval volgen VTOI-NVTK en bdKO zelf actief de nieuwe code voor de sector. Daar zou dus een "leerloop" uit moeten volgen richting alle organisaties in de kinderopvang. De code kan zo een zelfcorrigerend mechanisme voor de kinderopvang worden.'

Als we terugkijken op het Estro-fiasco, het bewuste faillissement, de duizenden ontslagen, de doorstart... Welke garantie biedt de nieuwe governancecode daartegen?

Peij: 'Een slot om je fiets verkleint de kans dat deze gestolen wordt, maar geeft daarvoor geen garantie...'

Plenge: 'De commissie hoopt dat de code juist zal leiden tot "het goede gesprek". Want governance is niet alleen iets voor bestuur en toezicht, maar juist ook voor alle betrokkenen: medewerkers, leveranciers, ouders, oudercommissies en ondernemersraden. De governancecode kan immers helpen het toezicht en het bestuur integer, maatschappelijk verantwoord en efficiënt vorm te geven.'



Stefan Peij, directeur van de Governance University en onafhankelijk voorzitter.

'Het meest fundamentele is de andere koers die we nu volgen: van richtlijnen naar waarden.'

Pas toe én *leg uit*

De nieuwe governancecode voortgezet onderwijs gaat niet meer uit van 'pas toe of leg uit', maar van 'pas toe én leg uit'. Een wezenlijk verschil met de oude governancecode uit 2015 dus. Binnen de nieuwe governancecode komt diversiteit impliciet tot uiting, vertelt Ad van der Wiel, lid van de werkgroep Code goed onderwijsbestuur voortgezet onderwijs.

Het eindadvies van de monitoringscommissie 'Betekenisvol besturen' heeft, voordat de nieuwe governancecode voor het voortgezet onderwijs code werd geformuleerd, veel discussie binnen de werkgroep opgeleverd. 'Met name hoe je het thema "publieke waarde" zorgvuldig en doeltreffend integreert', vertelt Van der Wiel.

'Dit is van belang, omdat er veel geld binnen het onderwijs omgaat en de sector nog steeds moet wennen aan de in 2010 doorgevoerde scheiding van bestuur en toezicht. De sector kent grote verschillen tussen organisaties, en het opvolgen van de voorschriften uit de oude code van 2015 bleek niet altijd eenvoudig. Van belang is daarom dat de nieuwe code zo is opgesteld dat deze passend is voor alle types organisaties.'

'Om het passend te krijgen voor die gevarieerde groep organisaties in het voortgezet onderwijs, is er gekozen om de principes te vertalen naar good practices. Het is ook niet meer "pas toe of leg uit", maar "pas toe en leg uit". Duidelijk maken dat je de code volgt en daar de bijbehorende verantwoording over afleggen. Het uitstralen van betrouwbaarheid en vertrouwen speelt daar een belangrijke rol in.'

Recent thema

Binnen de nieuwe code komt diversiteit alleen impliciet tot uiting, vertelt Van der Wiel. Met name in relatie tot 'het betrekken van belanghebbenden' uit het thema diversiteit zich het beste. Bestuur en toezicht hebben elk een eigen verantwoordelijkheid en vormen van daaruit een afspiegeling van de eerst belanghebbenden, zoals leerlingen en ouders.

Van der Wiel: 'Het bestuur heeft de primaire verantwoordelijkheid om diversiteit vanuit de

stakeholders te borgen, het toezicht ziet toe en stelt de relevante vragen. Binnen die taakopvatting draagt het toezicht onder andere verantwoordelijkheid om scholen te bezoeken en jaarlijks meerdere keren met de gmr te spreken. Het adresseren van thema's als diversiteit zou daar passen.' Het vormgeven van profielschetsen bij vacatures in bestuur of toezicht vormt een prima mogelijkheid om diversiteit een plaats te geven, vindt Van der Wiel. Het onderwerp diversiteit kan naar bevinden en in relatie tot de actualiteit betrokken worden bij het formuleren van profielen. 'Een vacature geeft bovendien de ruimte om de profielen met belanghebbenden, zoals de gmr, te bespreken. Dit om input te verkrijgen en vervolgens een breed gedragen profiel te maken.'

Zelfevaluatie en visitatie

Volgens Ad van der Wiel is diversiteit minder een thema bij de zelfevaluatie. 'Daarin komen andere zaken aan de orde. Wel acht ik het instrument zelfevaluatie zeer belangrijk. Waarin in het kader van professionalisering van het toezicht nog belangrijke stappen gezet moeten worden.'

'Dit geldt ook voor professionalisering van de toezichthouders. Professionalisering zou verplicht moeten zijn, zowel voor startende als zittende toezichthouders en ook voor startende voorzitters van raden van toezicht. Scholing geeft tevens de ruimte om thema's als diversiteit beter te doorgronden.' Volgens Ad van der Wiel is collegiale visitatie voor intern toezicht een actueel thema en sterk aan te bevelen. 'Uiteindelijk gaat het om, ook vanuit governance-oogpunt, het zichtbaar maken van de publieke waarde. En daar heeft intern toezicht een niet te onderschatten rol en verantwoordelijkheid.'



TEKST:
Marc Kuipers

Het draait niet alleen om functionele diversiteit en gender

Aandacht voor diversiteit is belangrijk om het doel van de nieuwe code Goed onderwijsbestuur VO 2019 te realiseren. Diversiteit mocht echter weleens meer aandacht behoeven dan in de nieuwe code het geval is.

In de nieuwe code Goed onderwijsbestuur VO 2019 wordt de focus verlegd van professionalisering van de governance van onderwijsinstellingen (zoals verwoord in de code uit 2015) naar het creëren van publieke waarde. Vanuit die visie krijgt diversiteit aandacht doordat – als één van de good practices – in de code is opgenomen dat ‘het intern toezicht diversiteit in de geledingen waarborgt’.

Gezien de complexiteit waarin onderwijsorganisaties opereren en hun maatschappelijke opdracht, kan diversiteit zelfs een belangrijke voorwaarde blijken om het doel van de nieuwe code te realiseren.

Drie kernfuncties

Onderwijsorganisaties hebben, aldus de code, te maken met drie kernfuncties in het onderwijs: kwalificatie (kennis, vaardigheden en houding leren), socialisatie (kennismaking met onder meer tradities en praktijken in de samenleving) en subjectivering (zorgen voor het vormen van leerlingen tot zelfdenkende en handelende personen).

Om publieke waarde vorm te geven, kiezen onderwijsorganisaties positie binnen deze drie kernfuncties. De kernfuncties zijn alle drie gericht op de kernvraag, namelijk hoe leerlingen worden voorbereid op participatie in de samenleving van de toekomst.

De code expliciteert dit: onderwijsorganisaties dienen zich hier toe te verbinden met maatschappelijke ontwikkelingen.

Onderwijsorganisaties opereren in een dynamische omgeving. Belanghebbenden willen meer te zeggen hebben en wisselend betrokken worden. Dalende leerlingenaantallen en

personeelstekorten maken de noodzaak om te komen tot nieuwe organisatievormen groot. Leerlingen klaarstomen voor participatie in de samenleving wordt een steeds complexere opdracht. Een opdracht die onderwijsinstellingen niet langer zelfstandig kunnen realiseren. Samenwerking met andere onderwijsinstellingen, gemeenten en zorginstellingen is hiervoor nodig.

Implicaties

Verbinding met maatschappelijke ontwikkelingen, divers en complex, kan niet zonder implicaties voor de benodigde expertise, competenties, achtergronden en perspectieven van de toezichthouder. Het vraagt om een raad van toezicht waarin de complexiteit van de samenleving weerspiegelt is in de leden. Diversiteit gaat dan zeker niet alleen over gender of functionele diversiteit. Het gaat bijvoorbeeld over het borgen van verschillende leefstijlen, tradities, perspectieven en competenties, zoals van buiten naar binnen kunnen kijken, voelsprietten voor de impact van maatschappelijke ontwikkelingen, over verbindingen kunnen zien over organisaties heen, over andere gedragspatronen en tradities.

Het borgen van diversiteit, afgestemd op de huidige en toekomstige opgaven van de onderwijsinstellingen, wordt in de code dus terecht genoemd. Echter, in het licht van de maatschappelijke opdracht en de complexiteit hiervan, krijgt diversiteit in haar volle breedte niet de aandacht in de code die weleens nodig mocht blijken te zijn.



TEKST: Ellen Schellekens

Hoe pakken we de werving aan?

NOG EEN WERELD TE WINNEN

De samenstelling van de deelnemers aan het jaarlijkse congres van de VTOI-NVTK is behoorlijk homogeen. Vooral blanke mannen en vrouwen van middelbare leeftijd. Ook komt het begrip diversiteit in de laatste zeven vacatures op de website van de VTOI-NVTK bijna niet voor. Slechts in één functieprofiel wordt het genoemd, niet geconcretiseerd.

Twee voorbeelden die aangeven dat er nog een wereld te winnen is als het gaat om diversiteit in raden van toezicht. In dit artikel staan we stil bij de werkwijze van werving- en selectiebureaus die leden van raden van toezicht werven. We spreken met Ellen Bruin van Castanho, Erik Versteeg van Erik Versteeg Search en Marcel L. Bos van ScoliX.

Diversiteit betekent letterlijk verscheidenheid, variatie. Bruin, Versteeg en Bos zijn het erover eens dat het mooi zou zijn als meer mensen met een andere culturele achtergrond in raden van toezicht komen. Zeker nu de rol van de rvt langzaam maar zeker verandert en meer zichtbaar wordt. Leden van rvt's worden daardoor ook automatisch rolmodellen.

Maar de werving- en selectiebureaus definiëren diversiteit breder dan alleen culturele achtergrond. Het gaat om variatie naar sekse, deskundigheid, leeftijd, beroepenveld, onderwijsloopbaan én culturele achtergrond.

Bruin: 'Variatie in de samenstelling van een rvt is essentieel. Het leidt tot andere discussies en gesprekken dan bij een homogeen samengestelde rvt.'

Profiel

In de wervingspraktijk blijkt dat opdrachtgevers niet altijd alle invalshoeken bij het zoeken naar een nieuw lid van de rvt in het vizier hebben. Er wordt soms gewoon niet aan diversiteit gedacht. De drie bureaus zien hier nadrukkelijk een adviserende taak voor zichzelf. Wel blijft het uiteraard de opdrachtgever, de rvt, die bepaalt en instemt met de tekst van het functieprofiel.

De bureaus vinden het hun professionele verantwoordelijkheid om bij het opstellen van het wervingsprofiel de rvt een spiegel voor te houden, door het bredere perspectief van diversiteit onder de aandacht te brengen. Versteeg: 'Laatst heb ik een procedure begeleid van een school met veel niet-westerse leerlingen. Dan leg ik

voor dat het goed zou zijn om dat gegeven, vanwege het voorbeeldgedrag naar medewerkers en stakeholders, terug te laten komen in de schoolleiding en ook in de rvt.' Ook de samenstelling van een huidige rvt kan kritisch bekeken worden en aanleiding zijn om op een specifieke groep of – groepen in te zetten. Bos is daarin wel terughoudend. 'De rvt is geen belangenbehartiger. Ik zie geen causaal verband tussen het zijn van een goede toezichthouder en de culturele achtergrond. Primair zoeken we naar de kwaliteit van een potentieel raadslid. Zelfs de schijn van belangenbehartiging staat haaks op de governancecode, die zegt dat toezichthouders onafhankelijk moeten zijn. Belangenbehartiging is belangenverstremgeling.'

Frisse blik

Waar de bureaus dus geen concessies doen, is aan de kwaliteit van de kandidaat. Die moet op orde zijn. Ook van belang is dat de rvt als een team kan functioneren. Bij de keuze van een nieuw lid weegt dat nadrukkelijk mee. Bos maakt – in overleg met de rvt – soms gebruik van instrumenten zoals Management Drives, om tot een goede mix van drijfveren voor de rvt te komen.

Bruin: 'Het gaat om de complementariteit van de competenties die in een rvt nodig zijn om goed toezicht te houden. Soms wordt afspiegeling als criterium voor de samenstelling van de rvt genoemd. Dat biedt ruimte om high potentials uit een bepaalde groep naar voren te schuiven, die wellicht nog niet alle toezichthoudende competenties hebben, maar wel over voldoende leervermogen beschikken.'

En juist vanuit de frisse blik worden er vaak andere vragen gesteld, die een verdieping geven aan het toezichthoudende werk. Versteeg: 'In onze aanpak willen we zo veel mogelijk spreiding naar achtergrond in een rvt realiseren en doen we geregeld de suggestie om ook jongere mensen een kans te geven. Of kandidaten werkzaam in andere sectoren. Diversiteit in ervaring draagt bij aan een betere kwaliteit van de rvt.'

Wervingskanalen

De bureaus maken gebruik van verschillende wervingskanalen om kandidaten te vinden. Het plaatsen van een advertentie op websites, sociale media of in kranten is nog steeds veel voorkomend.

Versteeg is kritisch op openbare werving. 'Het trekt ook beroepsmatige toezichthouders. Zelfstandigen, vaak organisatiedeskundigen met een eigen bureau, die van toezichthouden hun dagelijkse werk hebben gemaakt. Ik vind dit ongewenst, omdat kwalitatief toezichthouden baat heeft bij mensen die een maatschappelijke functie bekleden en vandaar uit hun toezichthoudende rol vervullen. Bovendien vind je via deze aanpak nagenoeg geen mensen met een andere culturele achtergrond.' Bos benut – naast print – volop de digitale media, zoals



'Ik zie geen causaal verband tussen het zijn van een goede toezichthouder en de culturele achtergrond. Primair zoeken we naar de kwaliteit van een potentieel raadslid.'

Marcel Bos

LinkedIn, Facebook, Google en Twitter. Hij heeft inmiddels enkele duizenden volgers en scant geregeld of er interessante personen, ook uit culturele minderheden, bij zitten. Interessant is dan vooral of iemand over toezichthoudende competenties beschikt en deel uit maakt van relevante netwerken. Vaak wordt zo iemand dan actief uitgenodigd.

Bruin ziet in adverteren in dagbladen geen toegevoegde waarde. Wel werft ze volop online en maakt bij het zoeken naar vrouwen gebruik van sites als topvrouwen.nl en activiteiten als speeddates. Voor mensen met een niet-westerse culturele achtergrond zijn die faciliteiten er helaas nog niet.

Daarnaast hebben de bureaus natuurlijk hun databases. Omdat de meeste mensen die daarin staan meer of minder bekend zijn bij het bureau kan daar gericht uit worden geput. Het aantal mensen met een 'andere' culturele achtergrond in de databases groeit, maar is nog niet spectaculair groot. Hier zien we wel, en dat lijkt logisch, een verschil tussen de Randstad en andere gebieden in Nederland.

Opvallend verschijnsel is dat – juist omdat er weinig kandidaten met een niet-westerse culturele achtergrond in de bestanden zitten – steeds weer bepaalde mensen als 'ideale culturele kandidaat' boven komen drijven.

Netwerken

De drie bureaus hebben ook eigen netwerken die worden ingezet. Soms is dat direct. Je kent iemand en die wijs je op jouw vacature. Het kan ook zijn dat je iemand kent, waarvan je weet dat hij of zij deel uitmaakt van



'Rolmodellen, die bijvoorbeeld optreden op netwerkbijeenkomsten, kunnen dan heel inspirerend zijn.'

Ellen Bruin

een netwerk dat grotendeels bestaat uit mensen met een andere culturele achtergrond. Dan gaat de werving via-via. Bruin: 'Eén of twee contacten is genoeg om van daaruit verder te werken. Het is dan wel een kwestie van actief benaderen.'

Zij zien een zekere schroom bij de mensen met een niet-westerse culturele achtergrond om deel te nemen aan netwerkbijeenkomsten en zichzelf te presenteren als potentiële toezichthouder. Ze zouden wat meer lef mogen tonen.

Bos maakt de vergelijking met hoe vrouwen zich soms presenteren. 'Een man die een opdracht buiten zijn competentiegebied krijgt, zegt over het algemeen: "Ik kan dat wel." Vrouwen zijn vaak behoedzamer en stellen zich dan te bescheiden op.'

Bruin denkt dat bij mensen met een niet-westerse culturele achtergrond ook meespeelt dat minder mensen met dezelfde achtergrond op bepaalde posities zitten, omdat ze niet zo ingevoerd zijn in de relevante circuits. 'En dan wordt vaak gedacht: wie ben ik dat ik daar wel tussenkom? Rolmodellen, die bijvoorbeeld optreden op netwerkbijeenkomsten, kunnen dan heel inspirerend zijn.'

Stimuleren

Het vinden van mensen met een andere culturele achtergrond kan moeizaam zijn en vraagt soms doorzettingsvermogen, zowel aan de kant van de bureaus als van de rvt. Rvt's kunnen, als het erop aankomt, nog behoorlijk behoudend zijn. Zeker als de rvt homogeen is samengesteld uit 'witte mannen boven de 50 jaar'.

Een quotum of norm zien geen van allen zitten. Bruin: 'Rvt's zouden creatiever kunnen zijn. Via het rooster van aftreden weet je wanneer zittingstermijnen eindigen. Als je een jaar van te voren al iemand werft als trainee en opleidingen biedt, dan kan diegene na dat jaar als

volwaardig rvt-lid aan de slag.'

Versteeg wil diversiteit stimuleren door aan 'goede voorbeelden en rolmodellen' een podium te geven. Bos zet via print en online berichtgeving over vacatures bijvoorbeeld beeldmateriaal in, dat een associatie oproept met culturele diversiteit. Bruin ervaart dat zij juist wordt uitgekozen omdat ze 'gekend' is vanwege het werven van vrouwen en mensen met een niet-westerse culturele achtergrond.

Daarbij let ze bijvoorbeeld goed op woorden die worden gebruikt bij teksten op websites of in filmpjes. 'Mascu-liene woorden als besluitvaardig, doortastend en boeg-beeld kunnen vrouwen afschrikken. Die worden meer aangesproken door woorden als verbindend, empathisch en contact. Ook bij beelden let ik erop dat diversiteit "te zien" is.'

Rol VTOI-NVTK

De drie gesprekspartners zien zeker een rol weggelegd voor de VTOI-NVTK. Diversiteit is een maatschappelijke verantwoordelijkheid die collectief opgepakt kan worden. De handreiking diversiteit kan daarbij helpen. Versteeg: 'Het moet daarin vooral gaan over de hoe-vraag en de tekst mag zeker niet belerend zijn.'

Bruin ziet dat anders: 'Een handreiking heeft als risico dat hij in de la verdwijnt en er niets verandert. Er moet actie komen. Themabijeenkomsten. Leer van andere sectoren, kijk hoe zij met diversiteit omgaan. Ook zou diversiteit uitgebreider en minder vrijblijvend in de verschillende codes een plek moeten krijgen. Dat helpt het debat.'

Ook Bos vindt dat er kansen liggen in gezamenlijke activiteiten: 'De verenigingsstructuur van de VTOI-NVTK leent zich daar geweldig voor. Zorg dat leden elkaar rond dit onderwerp ontmoeten en samen met diversiteit aan de slag gaan.'



'In onze aanpak willen we zo veel mogelijk spreiding naar achtergrond in een rvt realiseren en doen we geregeld de suggestie om ook jongere mensen een kans te geven.'

Erik Versteeg



TEKST:
Hans Koole

Foute besluiten, patronen en oorzaken

Het boek opent met de bekende en kapitale misser van platenmaatschappij Decca, die de Beatles afwees, omdat gitaargroepen op hun retour zouden zijn. Dit voorbeeld geeft meteen aan waar de auteur het over gaat hebben: over foute besluiten, dus niet over de goede.

Van Hennekeler wil in een tocht langs foute besluiten patronen zoeken en oorzaken vinden, waardoor besluitvorming fout afliep. Dit vanuit de gedachten dat how-to-do boeken nogal eens belerend zijn, en vanuit zijn waarneming dat business failure een onderbelicht fenomeen is. Zijn tocht bestaat uit louter praktijkvoorbeelden met ernstige gevolgen. Ze komen soms wat kolderiek over en soms denk je: hoe is het mogelijk? Terecht dat de auteur direct daarbij noteert dat eenieder wel eens een fout besluit genomen heeft. Leren van fouten van anderen is veelal tevens leren (inzien) van eigen fouten.

De tocht van de auteur start met het onderscheiden van belangrijke en onbelangrijke besluiten. Dit combineert hij met de mate van hoe weloverwogen besluiten genomen worden. Hoe belangrijker hoe meer overdacht, dit blijkt slechts een vooronderstelling.

In de tweede stap bespreekt hij het discours waarbinnen besluiten genomen worden. In een glazen bol en met veelal vaste patronen. Dan begint de tocht langs de voorbeelden, elk staat voor een specifieke achterliggende oorzaak van missers.

De rol van hiërarchie opent deze reeks, omdat het een van de meest voorkomende factoren is die foute besluitvorming voortbrengen. Niet altijd weet de hoogste in rang het beter dan anderen. En waar eenoog koning is of wordt gekroond, is de kans op wijze besluiten duidelijk minder.

De kwaliteit van de feiten en de beperking ervan door selectie of tunnelvisie is de tweede factor, direct gevolgd door de macht van de groep of juist zijn onmacht. Als vierde factor komt complexiteit om de hoek kijken. Dikwijls wordt deze onderschat en worden eigen daadkracht en oordeelsvermogen overschat. De laatste factor is het nemen van machobesluiten. Besluiten met hun eigen bedoeling, bijvoorbeeld om onverschrokkenheid ten toon te stellen.

Afgesloten wordt de reeks met de bonus bias. Besluiten waarin persoonlijke drijfveren de boventoon voeren, zowel financieel als niet-financieel kan dat meespelen. Niet vergeten mag worden dat vele combinaties van deze factoren voorkomen, met alle gevolgen van dien.

De les die daaruit geleerd kan worden, is dat het van immens belang is een goede besluitvormingscultuur te hebben of te ontwikkelen. Die kan geheel eigen zijn, of gevoed door kennis en kunde verkregen uit cursussen en literatuur, want die is er al decennia lang. Voorbeelden: 'De kunst van het beslissen' of 'De juiste beslissing'.

Hoe dan ook, het samen kritisch kijken naar besluitvorming en de kwaliteit ervan, is noodzaak. Het kan bij evaluaties een belangrijk punt van (her)waarderen zijn. Dit is makkelijker geschreven dan gedaan. De auteur biedt als hulpmiddel een checklist aan, die helpt bij het in beeld brengen van de besluitvorming.

Daarna wordt apart besproken wat de rol van de leider is in de besluitvorming en hoe om te gaan met daaronder liggende patronen. Zo kan de leider te maken krijgen met de leiderschapsparadox, het moeten doorbreken van patronen die hij zelf heeft ingevoerd.

De vraag of kunstmatige intelligentie de besluitvorming kan helpen verbeteren, wordt als actuele vraag besproken voordat de auteur zijn boek afrondt met praktische tips voor verbeteringen van elk van de oorzaken en van het discours waarin besluiten genomen worden.



**Foute Besluiten door
Wim van Hennekeler**

€ 20,00

Mediawerf, 2019

De lijn van het boek is glashelder en goed te volgen. Het boek is aangenaam om te lezen, mede door de praktijkcases van grote internationale bedrijven, lokale organisaties, overheden, instanties en productiebedrijven, die de oorzaken van foute besluiten illustreren. Bijzonder leerzaam is als de lezer wordt uitgenodigd na elk hoofdstuk even te reflecteren op de eigen besluitvormingspraktijk. Worden er besluiten gevormd of worden er besluiten genomen? Het besluit om dit boek te lezen, is in elk geval geen fout besluit.



TEKST: Jacques J.K. Gerards

Handreiking diversiteit in de raad van toezicht

Dit themanummer draait om diversiteit. De VTOI-NVTK heeft een handreiking geschreven om de leden te ondersteunen bij het gesprek binnen de raad van toezicht over de functie van diversiteit en het realiseren ervan. Diversiteit is niet van vandaag op morgen gerealiseerd, maar elke raad van toezicht kan er vandaag nog mee beginnen.

Cabaretier Erik van Muiswinkel heeft tijdens het congres 2018 van de VTOI-NVTK slechts een paar vragen nodig om te constateren dat de gemiddelde bezoeker een hoogopgeleide blanke man van boven de veertig was. De raden van toezicht in het onderwijs en de kinderopvang zijn in dat opzicht geen uitzondering. Regelmatig klinkt in de afgelopen jaren de roep om meer diversiteit in de samenstelling van raden van toezicht. Ook de VTOI-NVTK is uitgedaagd, door de politiek of door initiatieven als Blikverruimers of Toezicht met Pit. Omdat de leden aangeven het realiseren van diversiteit niet eenvoudig te vinden, heeft de VTOI-NVTK een handreiking uitgebracht.

Diversiteit binnen de raad van toezicht is geen doel op zich, maar dient een hoger doel: een goede aansluiting bij de maatschappelijke context van de onderwijs- en kinderopvangorganisatie. Dit doel vloeit voort uit de visie van de VTOI-NVTK dat waardegedreven toezien gebeurt vanuit maatschappelijk perspectief. De leden van de raad van toezicht hebben dan oog en oor voor en geven stem aan de diversiteit in maatschappelijke achtergronden en vraagstukken waarmee de organisatie – intern en extern – te maken heeft. Dat uitgangspunt kan zich vertalen in zowel de samenstelling als het functioneren van de raad van toezicht.

Meervoudige benadering

Diversiteit in de raad van toezicht dient verschillende belangen. Het eerste belang is dat een raad van toezicht

goed kan aansluiten bij de diversiteit van de organisatie zelf (smalle doelstelling). Het tweede belang is dat de raad van toezicht goed inzicht heeft in de diversiteit aan maatschappelijke thema's die een rol spelen bij het toezichthouden (brede doelstelling).

Het gaat dan om thema's zoals integratie, krimp, digitalisering, zorg, innovatie en arbeidsparticipatie. Welke thema's spelen, verschilt van instelling tot instelling. De handreiking biedt dan ook niet één aanpak voor de raad van toezicht om diversiteit een plek te geven, maar geeft verschillende uitgangspunten mee.

Uitgangspunten

Een van de uitgangspunten is dat de raad van toezicht uitgaat van 'beredeneerde representativiteit', waarmee wordt bedoeld dat er bij de samenstelling van de raad van toezicht rekening wordt gehouden met welke samenstelling van de raad school of kinderopvangorganisatie het meest gebaat is.

De diversiteit in samenstelling wordt bijvoorbeeld al bepaald door de identiteit of de doelstelling van de onderwijsinstelling of kinderopvangorganisatie. De samenstelling van de raad van toezicht is mede afhankelijk van het feit dat de instelling openbaar, bijzonder, of algemeen bijzonder is, een speciale pedagogisch-didactische aanpak heeft, of een stichting met maatschappelijke doelstelling of bv met winstoogmerk is. Verder is de context van de instelling bepalend. Een raad van toezicht van een instelling voor primair onderwijs



TEKST: Els Kooij



in een krimpregio net voorbij Assen, heeft andere competenties en inbreng nodig dan een raad van toezicht van een mbo-instelling in Rotterdam-Noord of een kinderopvangorganisatie met veel concurrentie in een middelgrote stad. Elke instelling heeft een eigen groep van interne en externe stakeholders en andere maatschappelijke vraagstukken waartoe school of kinderopvang zich hebben te verhouden.

Vandaag beginnen

Een homogene raad van toezicht is niet zomaar van de een op de andere dag divers. De ruimte voor meer diversiteit is afhankelijk van de huidige samenstelling van de raad van toezicht, het rooster van aftreden en de soort vacature die ontstaat.

Echter, elke raad van toezicht kan morgen met het thema aan de slag en diversiteit een rol geven in het functioneren. Allereerst door met elkaar van gedachten te wisselen over wat wordt verstaan onder diversiteit en wat de aanleiding is voor de behoefte om hierover het gesprek te voeren.

Komt het voort uit een wens tot proactieve strategie (anticiperen op vergrijzing, beter zicht op innovatievraagstukken)? Komt het voort uit de wens tot betere aansluiting op de stakeholders van de instelling (bijvoorbeeld leerlingen- of studentenbestand, ouders, samenstelling van het personeel)? Of uit het feit dat de raad van toezicht wil voldoen aan wat maatschappelijk gewenst of voorgeschreven is (quota)? Of wil de raad van toezicht andere doelgroepen een kans geven om ervaring op te bouwen als toezichthouder?

Vervolgens is het zaak dat de raad van toezicht kijkt naar wat de eigen organisatie nodig heeft voor een goede maatschappelijke aansluiting en langs welke route dat op lange en korte termijn gerealiseerd kan worden. Daarbij is het wel belangrijk stil te staan bij de

oorzaken voor het eventuele gebrek aan diversiteit. De oorzaken bepalen de aanpak. Die aanpak is anders als er niet direct aanbod is vanuit de gewenste doelgroep, dan wanneer het de raad van toezicht aan mogelijkheden of kennis ontbreekt om de gewenste doelgroep te bereiken.

Korte en lange termijn

Voor de lange termijn biedt de uitkomst van bovenstaand gesprek de raad van toezicht het inhoudelijk kader om bij het ontstaan van een vacature te kijken welke invulling het realiseren van de benodigde diversiteit dichterbij brengt. Voor de ene instelling zal dat het versterken van bepaalde competenties zijn, voor de ander het verbeteren van de genderverhouding, etniciteit, cultuur, opleidingsniveau, leeftijd (jong en oud), seksualiteit, arbeidsbeperking of een combinatie ervan.

Voor het realiseren van diversiteit op de korte termijn kan de raad van toezicht starten met het actief vergroten van de diversiteit aan inbreng, bijvoorbeeld door gesprekken met de interne en externe belanghebbenden rond een thema, door het uitbreiden van de raad van toezicht of door het bieden van een stage of traineeship voor aankomende toezichthouders. De handreiking biedt de leden zo praktische stappen om gelijk met diversiteit aan de slag te gaan en de maatschappelijke aansluiting van de raad van toezicht waar nodig te verbeteren of te versterken.

Kijk voor de VTOI-NVTK-handleiding diversiteit in het ledenportaal onder het kopje 'publicaties'.

'Diversiteit binnen de raad van toezicht is geen doel op zich, maar dient een hoger doel.'

Colofon

Uitgave van VTOI-NVTK, Zoetermeer

Oplage: 4.000

Bestuur

Corrie Noom, voorzitter
Ruud Nijhof, plv. voorzitter
Antonet Hoorneman, penningmeester
Gerdien Bikker-Trouwborst, lid
Joke Hubert, lid
Bettina de Jong, lid

Directeur VTOI-NVTK

Geert van der Tang

Bureau VTOI-NVTK

Voor ledeninformatie, bestellingen,
ondersteuning en aanmeldingen van
bijeenkomsten:

Yasmin van Haaster
Postbus 275, 2700 AG Zoetermeer
Telefoon: 079 - 363 81 04
E-mail: bureau@vtoi-nvtk.nl
Website: www.vtoi-nvtk.nl
Webmaster: Pascale van Empel

Redactie

Hans Koole, Marc Kuipers, Helmie van
Ravestein, Ellen Schellekens en Aart
Verschuur (eindredactie).

Ontwerp en realisatie

Reprovinci creative industries

Bijdragen van

Hans Koole, Helmie van Ravestein, Marc
Kuipers, Ellen Schellekens, Els Kooij,
Monica Haimé, Jacques J.K. Gerards, Aart
Verschuur.

A large, semi-circular image on the left side of the page, overlaid with a teal color. It shows a woman with short dark hair and glasses, smiling. In the background, other people are visible, some holding up their hands as if at a meeting or presentation.

*'Commitment van de
top is een belangrijke
voorwaarde voor
een succesvol
diversiteitsbeleid.'*

Mariëtte Hamer