



Adviezen uit  
de dagelijkse  
governancepraktijk

# De dilemma's van diversiteit in de boardroom

wesselo.  
governance

## Voorwoord

Ondanks de vele onderzoeken die aantonen dat een divers samengesteld bestuur en toezichtorgaan leidt tot betere bedrijfsresultaten, blijft de praktijk hierbij achter. De vraag is dan ook niet óf diversiteit belangrijk is, maar waarom dit belang zich nog onvoldoende heeft vertaald in de gewenste gemengde samenstelling van de top van organisaties.

NR Governance en Wesselo zetten zich al twee decennia in om meer vrouwen en kandidaten met een ander profiel te benoemen in bestuur en toezicht. Omdat de diversiteitscijfers ondanks alle aandacht en inzet achterblijven, moeten we het wellicht over een andere boeg gooien en het gesprek gaan voeren over de onderliggende oorzaken en de in de praktijk ervaren dilemma's die een doorbraak in diversiteit belemmeren.

Wanneer is een andere stem in de raad van commissarissen of raad van toezicht een aanvulling en wanneer een stoorzender? En wie – of welke geconditioneerdheid – bepaalt dit? Hoe kunnen commissarissen en toezichthouders verder kijken dan hun eigen bubbel? Is er sprake van (onbewuste) vooroordelen, normgedrag of blinde vlekken? Stimuleert een diversiteitsquotum of werkt dat juist beperkend? Hoe ervaren toezichthouders en

bestuurders diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid binnen hun eigen raad? Hoe komen nieuwe kandidaten in beeld voor een vacature of door een selectieprocedure? Wie heeft de formele of informele macht in het besluitvormingsproces? Hoe is de onderlinge dynamiek in de raad? Mag eenieder zijn wie hij of zij is en worden alle leden beschouwd en behandeld als gelijkwaardige gesprekspartners?

Allemaal vragen waarop verschillende antwoorden mogelijk zijn. Via een survey en twee rondetafelgesprekken vroegen we zo'n 100 (aankomend) commissarissen, toezichthouders en bestuurders naar hun visie op en ervaring met diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid in de boardroom. Daarin was ook aandacht voor de rol van privileges<sup>1</sup> en hoe het bezitten of ontberen daarvan mogelijk een rol speelt in deze discussie. De uitkomsten zijn weergegeven in deze publicatie en verrijkt met praktische inzichten en concrete tips van de deelnemers.

We danken allen die aan de totstandkoming van deze publicatie hebben meegewerkt en in het bijzonder Katherine Diaz, adjunct-directeur Stichting NR, en Marlies de Ruyter de Wildt, governance-adviseur, voor hun bijdrage aan de survey, de rondetafelgesprekken en de verslaglegging daarvan. Daarnaast een speciaal woord van dank voor Shirley Mathoera, bestuurslid bij Stichting NR, voor het delen van haar ervaring en de expertise waarmee ze onze gedachtevorming wist aan te scherpen.

Met deze publicatie willen we een aanzet geven tot concrete handvatten voor good diversity en bestuurders en toezichthouders inspiratie bieden voor het aangaan van het gesprek over een diverse, inclusieve en gelijkwaardige samenstelling van de top van organisaties. Waarom? Om binnen besturen, raden van commissarissen en raden van toezicht andere perspectieven de ruimte te geven, elkaar te stimuleren en betere besluiten te nemen. Om een herkenbare en aantrekkelijke organisatie te blijven in een dynamische wereld, die waarde toevoegt voor alle belanghebbenden. Door het benoemen van de (onbewuste) vooroordelen rond diversiteit, kunnen we de weg vrijmaken voor de voordelen ervan en is de cirkel rond.

Veel leesplezier en inspiratie!

Den Haag/Utrecht oktober 2023

mr. Olaf Smits van Waesberghe,  
Directeur NR Governance

mr. Winnie Sorgdrager,  
Voorzitter Stichting NR Governance

drs. Jos Engel,  
Partner Wesselo

drs. Lidewij Geertsma,  
Partner Wesselo

<sup>1</sup> Een verschil in waardering (bias) van groepsidentiteit wordt gezien als bron van uitsluiting van groepen die als kwetsbaar worden aangeduid. Daarin worden groepen die buiten de norm vallen als 'niet-geprivilegieerd' gezien.

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	1	<b>3. Het verzilveren van diversiteit – meer inclusie en gelijkwaardigheid in de boardroom</b>	28
<b>Inleiding</b>	6	Noodzaak versus intrinsieke motivatie	29
Stagnatie en terugval	6	Bewustwording van bias	30
Multiculturele diversiteit neemt af	7	<b>4. Tien good practices voor diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid in de boardroom</b>	32
Geen diversiteit zonder inclusie en gelijkwaardigheid	8	<b>Bijlage: uitkomsten survey</b>	36
Deze publicatie in vogelvucht: leeswijzer en definities	10	<b>Colofon</b>	48
Definities	11	Over (onbewuste) bias in bestuur en toezicht, praktische handvatten om verborgen vooroordelen te doorbreken en een cultuur van inclusie en gelijkwaardigheid te creëren	
<b>1. De dilemma's van diversiteit</b>	12		
Dilemma 1: Diversiteit kent naast voordelen ook nadelen. Hoe houden we die in balans?	13		
Dilemma 2: Meer diversiteit brengt risico's met zich mee. Wie wordt daarop afgerekend?	15		
Dilemma 3: Om gelijkheid te creëren, moet je ongelijk investeren. Maar wanneer is het 'genoeg'?	16		
Dilemma 4: Kwaliteit gaat voor alles. Maar wie bepaalt wat kwaliteit is?	17		
Dilemma 5: We willen graag meer diversiteit, maar wie maakt daar ruimte voor?	18		
<b>2. Proces naar een benoeming – meer diversiteit in de boardroom</b>	20		
Voor de raad van commissarissen	20		
Voor de (aspirant-)kandidaat	24		

## Inleiding

De voordelen van diversiteit zijn evident: het leidt tot nieuwe perspectieven en meer innovatie en creativiteit in de aansturing van en het toezicht op organisaties. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat divers samengestelde organisaties financieel en bedrijfsmatig gezonder zijn. Ze halen gemakkelijker (divers) talent binnen en weten dit langer te boeien en binden. Bij organisaties met een diverse top is ook aantoonbaar minder sprake van machtsmisbruik.

Een diverse raad van commissarissen<sup>2</sup> draagt bij aan een breder debat in de bestuurskamer en een volwaardiger en toekomstbestendige besluitvorming. Met een gevarieerdere samenstelling kan de raad van commissarissen een effectieve bijdrage leveren aan een breder palet aan toezichtthema's en (maatschappelijke) vraagstukken. Ook wordt de dynamiek van (positief-kritisch) samenspel binnen de raad en met het bestuur versterkt en creëert het draagvlak voor genomen besluiten in de organisatie en de maatschappij.

### Stagnatie en terugval

Ondanks deze voordelen groeit de diversiteit in de boardroom zorgwekkend langzaam en lijkt deze op bepaalde punten te stagneren, of zelfs terug te vallen. Uit de Nederlandse Female Board Index 2023<sup>3</sup> blijkt geen vooruitgang te zijn in het percentage vrouwelijke bestuurders bij beursgenoteerde organisaties en blijkt dat het percentage vrouwelijke commis-

sarissen zich stabiliseert op 39%. Dat ligt boven de 33% waaraan raden van commissarissen van beursgenoteerde organisaties sinds de op 1 januari 2022 ingevoerde wet ingroeiquotum en streefcijfers ten minste moeten voldoen. Het is echter nog altijd lager dan je zou mogen verwachten: de helft van de bevolking is immers vrouw. De monitor Talent naar de Top 2022<sup>4</sup> laat een vergelijkbare uitkomst zien voor raden van commissarissen: bijna 41% is vrouw. Bij raden van toezicht in de publieke sector ligt de participatie van vrouwen wel rond de 50%.

### Multiculturele diversiteit neemt af

Ook als we kijken naar generatie diversiteit, zien we dat de gemiddelde leeftijd van bestuurders en commissarissen sinds 2011 niet gedaald is<sup>5</sup>. Cijfers op het gebied van culturele diversiteit blijken moeilijker te achterhalen. Veel organisaties en werving- en selectiebureaus geven aan deze niet (eenduidig) bij te houden, mede vanuit privacyoverwegingen. Elf organisaties vulden in 2022 de monitor Talent naar de Top in voor talent met een niet-westerse migratieachtergrond. Daarin zien we dat de cijfers verder achterblijven dan die voor genderdiversiteit en zelfs dalen. Naar voren kwam dat 3,2% van de raden van commissarissen cultureel divers was, terwijl dit een jaar eerder nog 9,4% was. Ter vergelijking: in 2022 was bijna 15% van de Nederlandse bevolking in het buitenland geboren en had daarnaast bijna 12% van de bevolking ten minste één ouder die in het buitenland is geboren<sup>6</sup>.

<sup>4</sup> Voor dit onderzoek hebben 98 organisaties vanuit verschillende sectoren de vragenlijst ingevuld.

<sup>5</sup> Generatie-diversiteit in de raad van commissarissen, Lückerrath-Rovers, 2022, In: Corporate governance en het maatschappelijk belang

<sup>6</sup> Van belang is om te noemen dat het meetbaar maken van culturele diversiteit een zoektocht is binnen de kaders van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG).

<sup>2</sup> Tenzij nadrukkelijk anders vermeld, kan voor 'raad van commissarissen' ook 'raad van toezicht' gelezen worden en voor 'commissarissen' ook 'toezichthouders'.

<sup>3</sup> Dit onderzoek is gebaseerd op 88 Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen die statutair in Nederland zijn gevestigd.

Het is duidelijk dat het verkrijgen van meer diversiteit in de boardroom niet vanzelf gaat. Het vraagt om grote inspanning, continue aandacht en soms zelfs het instellen van quota. Zodra de inspanningen afnemen, of de focus van de ene ondervertegenwoordigde groep naar de andere verschuift, lijkt er sprake te zijn van een terugval. Het is dan ook van belang te achterhalen waarom de weg naar meer diversiteit in de boardroom zo moeizaam is, ondanks de bewezen voordelen. Het is tijd om verder te kijken en op zoek te gaan naar de onderliggende bias die deze ontwikkeling in de weg staat: hoe kunnen we bewustwording creëren rond verborgen vooroordelen, hoe kunnen we deze doorbreken en hoe kunnen we leren omgaan met de dilemma's die diversiteit in de praktijk met zich meebrengt?

### Geen diversiteit zonder inclusie en gelijkwaardigheid

Het benutten van de voordelen van diversiteit vraagt om meer dan alleen het benoemen van leden met een diverse achtergrond in raden van commissarissen. Of deze voordelen in de praktijk daadwerkelijk worden ervaren, is mede afhankelijk van de mate van inclusie en gelijkwaardigheid binnen de raad. Een open, wederkerige cultuur waarbinnen verschillen worden verwelkomd en omarmd, is daarvoor essentieel. Evenals het bieden van gelijke kansen aan iedereen, ongeacht sekse, etniciteit, leeftijd, achtergrond, religie, levensovertuiging en andere verschillen.

Het verzilveren van de meerwaarde van diversiteit in bestuur en toezicht vraagt om oprechte nieuwsgierigheid naar de

ander: naar nieuwe denkwijzen en bredere perspectieven. Plus de overtuiging dat het hanteren van verschillende visies op de werkelijkheid leidt tot een verrijking en verbetering van de discussie en daarmee de besluitvorming in de boardroom. Alleen in een setting van inclusie en gelijkwaardigheid kan de toegevoegde waarde van diversiteit daadwerkelijk gerealiseerd worden.

Niet alleen op het gebied van diversiteit, maar ook in het creëren van een cultuur van inclusie en gelijkwaardigheid in organisaties valt er nog veel te verbeteren. Uit een onderzoek van de Rijksuniversiteit Groningen uit 2021<sup>7</sup> bleek bijvoorbeeld dat vrouwelijke commissarissen minder status kregen toebedeeld dan mannelijke commissarissen, zowel door mannelijke als vrouwelijke respondenten. Als gevolg daarvan werden vrouwelijke commissarissen minder actief betrokken bij besluiten over strategische kwesties. Kortom, ook als het gaat om inclusie en gelijkwaardigheid in de boardroom is er nog een wereld te winnen.

<sup>7</sup> Why and when female directors are less engaged in their board duties: An interface perspective  
Weck, M., Veltrop, D., Oehmichen, J. & Rink, F., 2021, In: Long Range Planning.

## Deze publicatie in vogelvlucht: leeswijzer en definities

Met deze publicatie beogen we het gesprek rondom diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid in bestuur en toezicht naar een volgend niveau te tillen. We richten ons daarbij nadrukkelijk niet alleen op de voordelen van diversiteit – die zijn immers bekend – maar gaan juist op zoek naar de (voor)oordelen en dilemma's die diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid in de boardroom in de weg staan.

Daarvoor maken we gebruik van de resultaten van een survey onder 79 (aankomend) commissarissen en toezichthouders, de opbrengsten van twee rondetafelgesprekken, verdiepende gesprekken binnen het eigen netwerk en bestaande onderzoeksrapporten. De ervaren praktijkdilemma's die daaruit naar voren zijn gekomen, adresseren we via twee wegen. Allereerst formuleren we good practices binnen de klantreis naar een benoeming in de top van organisaties. Daarbij gaat het om het bevorderen van meer diversiteit in de boardroom. Vervolgens gaan we dieper in op good practices voor het creëren van een cultuur van inclusie en gelijkwaardigheid in de boardroom. Daarbij gaat het om het daadwerkelijk verzilveren van de meerwaarde van diversiteit.

## Definities

Diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid zijn buzzwords geworden, waaronder iedereen iets anders verstaat. Hieronder definiëren we wat wij onder deze drie begrippen verstaan:

Onder **diversiteit** verstaan we de aanwezigheid van mensen met uiteenlopende achtergronden, culturen, ervaring en identiteit. Hiertoe behoren zowel zichtbare diversiteit, zoals sekse, huidskleur en eventuele fysieke beperkingen, als onzichtbare diversiteit, zoals religie en levensovertuiging, achtergrond en opleiding, neurodiversiteit en persoonlijkheid.

Onder **inclusie** verstaan we het vermogen om een omgeving te creëren waarin mensen zich – ondanks hun verschillen - welkom, gerespecteerd en gewaardeerd voelen.

Onder **gelijkwaardigheid** verstaan we dat mensen niet hetzelfde hoeven te zijn om even waardevol te zijn en gelijke rechten te hebben.

# Hoofdstuk 1

## De dilemma's van diversiteit



De complexe, snel veranderende wereld waarin we leven vraagt van raden van commissarissen een bredere blik en meerdere perspectieven. Oftewel: meer diversiteit in de boardroom. Dit is geen nieuw inzicht en toch blijft de praktijk hierbij achter, ondanks alle aandacht en inzet. Willen we hierin verandering brengen, dan is het van belang om te achterhalen waarom bewustwording van het belang van diversiteit alleen, niet leidt tot de gewenste positieve verandering. Welke (on)bewuste vooroordelen leven er in de hoofden van mensen en hoe doorbreken we die? Welke dilemma's zorgen ervoor dat de volgende stap niet gezet wordt?

In dit hoofdstuk gaan we in op de uitkomsten van de eerdergenoemde survey en de rondetafelgesprekken waarin we de visie op en ervaring met diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid in de boardroom van in totaal circa 100 (aankomend) commissarissen, toezichthouders en bestuurders ophaalden.

### Dilemma 1: Diversiteit kent naast voordelen ook nadelen. Hoe houden we die in balans?

Ongeveer 50% van de deelnemers aan de survey was het eens met de stelling dat diversiteit in de boardroom niet alleen voordelen heeft, maar ook nadelen kent. Diversiteit in bestuur en toezicht zou niet praktisch of efficiënt zijn en de besluitvorming kunnen vertragen, doordat verschillende perspectieven bij elkaar gebracht moeten worden. Het bereiken van consensus wordt daarmee lastiger. Bovendien is er een grotere kans op misverstanden of zelfs conflicten. Met name bij een crisis – wanneer slagvaardig gehandeld moet worden – kan dit effectief bestuur en toezicht in de weg staan.



Als de raad van commissarissen geen consensus bereikt, ontstaat volgens de deelnemers aan de survey het risico dat een bestuurder zich beperkt tot cherry picking en alleen die meningen of aanbevelingen van de raad overneemt die hem of haar goed uitkomen. Daardoor wordt het effect van een breed perspectief door een diverse samenstelling van de raad teniet gedaan, met directe consequenties voor de kwaliteit van de besluitvorming en de belangenbehartiging van alle stakeholders.

Als ander argument voor de mogelijk nadelige effecten van diversiteit worden (culturele) verschillen binnen de raad genoemd, zoals een andere opvatting over goed bestuur, of een verschillende communicatiestijl: in de ene cultuur wordt directer en opener gecommuniceerd dan in een andere. Tot slot wordt genoemd dat het bevorderen van diversiteit kan leiden tot politieke correctheid en tokenisme<sup>8</sup>, wat niet ten goede komt aan een open dialoog binnen de raad en met het bestuur.

## Dilemma 2: Meer diversiteit brengt risico's met zich mee. Wie wordt daarop afgerekend?

Als iemand uit een niet-normgroep, dat wil zeggen iedereen die qua identiteit afwijkt van de zittende toezichthouders, slecht functioneert in een topositie, vindt de omgeving het moeilijker om in te grijpen dan als het gaat om iemand uit de normgroep, zo blijkt uit onderzoek. Vanwege dit besef, of een eerdere ervaring hiermee, vinden commissarissen het spannend om iemand uit een afwijkende groep aan te trekken. Ze zijn daardoor eerder geneigd te kiezen voor de 'veilige' optie, uit angst te worden afgerekend op hun keuze en de gevolgen daarvan op het moment dat het misgaat.

<sup>8</sup> Tokenisme staat voor het slechts plichtmatig of symbolisch benoemen van leden uit ondervertegenwoordigde groepen om de schijn van raciale of genderongelijkheid te voorkomen.

### **Dilemma 3: Om gelijkheid te creëren, moet je ongelijk investeren. Maar wanneer is het 'genoeg'?**

Ruim 70% van de deelnemers aan de survey was het ermee eens dat je ongelijk moet investeren om gelijkheid te creëren, bijvoorbeeld door middel van een diversiteitsquotum. Op de vraag wanneer er gesproken mag worden van een diverse raad van commissarissen, liepen de reacties uiteen, mede afhankelijk van de eigen achtergrond en privileges<sup>9</sup>. Het gevaar van een quotum is dat dit weerstand kan oproepen onder de normgroep, die zich benadeeld kan voelen. Anderzijds kan een quotum juist een nieuw diversiteitsplafond in de hand werken. Zo kwam uit de survey dat bijna 40% van de meer geprivilegieerde deelnemers al sprak van een diverse raad bij een afwijkend profiel van één of twee van de vijf leden. Door een quotum van ten minste 33% vrouwen in te stellen, kan bij bestuurders en toezichthouders de gedachte ontstaan dat dit 'goed genoeg' is, zonder dat de vraag wordt gesteld welke samenstelling noodzakelijk is voor het adresseren van de vraagstukken waarvoor de organisatie staat en of de raad een goede afspiegeling vormt van de maatschappij of op zijn minst de doelgroep van de organisatie.

Een quotum richt zich over het algemeen op een specifieke doelgroep, waardoor andere vormen van diversiteit naar de achtergrond kunnen verdwijnen. Bovendien: zolang er alleen gekeken wordt naar aantallen – het zetten van vinkjes – zonder dat er sprake is van intrinsieke motivatie binnen de raad van commissarissen om meer diversiteit na te streven, kan een

quotum het creëren van een cultuur van inclusie en gelijkwaardigheid juist in de weg zitten, in plaats van dat te vergemakkelijken.

### **Dilemma 4: Kwaliteit gaat voor alles. Maar wie bepaalt wat kwaliteit is?**

Bijna 80% van de deelnemers aan de survey is het er (zeer) mee eens dat kwaliteit voor alles gaat. De vraag is echter: wie bepaalt wat kwaliteit is en welke kwaliteiten er nodig zijn om in de raad van commissarissen te mogen plaatsnemen? Tijdens de rondetafelgesprekken werd daarbij ook gesproken over macht: wie zit er aan de knoppen? En wie kan daarin het verschil maken? Het is de vraag of een homogene raad zich op dezelfde wijze kan openstellen voor andere (niet 'mindere') kwaliteiten als een heterogene raad, waarin toezichtthema's vanuit meerdere perspectieven aangevlogen worden. Het is dan ook belangrijk dat de raad zich bewust wordt van het feit dat een begrip als kwaliteit subjectief is en voor elk lid iets anders kan betekenen.

<sup>9</sup> Privileges staan voor (onbewuste) kenmerken die maken dat iemand wel of niet tot de normgroep gerekend wordt. In de survey zijn deze geoperationaliseerd aan de hand van de 'zeven vinkjes' van Joris Luyendijk.

## Dilemma 5: We willen graag meer diversiteit, maar wie maakt daar ruimte voor?

In de survey gaf 83% van de deelnemers aan dat zij zichzelf opnieuw zouden benoemen binnen de huidige raad. Dit is een opvallend hoog percentage, aangezien 'slechts' 53% van de deelnemers de eigen raad als divers ervaart en deze bovendien een onvoldoende geeft op de thema's divers en inclusief. Hieraan zou een onbewuste bias ten grondslag kunnen liggen, waarbij mensen een positiever beeld van zichzelf hebben in al hun unieke facetten en daarmee hun eigen bijdrage aan de diversiteit binnen de raad als belangrijker beoordelen dan dat anderen dat zouden doen. Daarmee komt de oplossing voor het bevorderen van meer diversiteit bij 'de ander' te liggen.

Een andere opvallende uitkomst is dat 58% van de deelnemers aangeeft bereid te zijn om eerder af te treden omwille van meer diversiteit in de raad. In de praktijk zien we echter zelden dat commissarissen eerder dan het beëindigen van de benoemingstermijn aftreden om plaats te maken voor ondervertegenwoordigde groepen in de raad.

## Hoofdstuk 2

# Proces naar een benoeming – meer diversiteit in de boardroom



Meer diversiteit in de boardroom vereist een samenspel tussen de zittende commissarissen en de (aspirant-)kandidaat/een nieuw lid van de raad. Beide partijen hebben werk te verrichten in het proces dat voorafgaat aan een benoeming in een raad van commissarissen. We schetsen hieronder de beoogde stappen vanuit beide perspectieven.

### Voor de raad van commissarissen

Meer diversiteit in de boardroom begint al vóór het openstellen van een nieuwe vacature: bij het besef van het belang van een ander geluid in de raad van commissarissen en de intrinsieke motivatie om daar bewust voor te kiezen. Stel daarom bij het ontstaan van een nieuwe vacature de volgende vragen:

- Is er al nagedacht over een afwijkend profiel?
- Wat wil de raad met dit afwijkende profiel bereiken, oftewel: is de motivatie compliance-gedreven, of komt deze voort uit het streven naar effectiever toezicht vanuit een bredere stakeholderbenadering?

- In welke omgeving komt de nieuwe kandidaat terecht? Hoe inclusief en gelijkwaardig is de cultuur in de raad (al)?
- Hoe divers is de samenstelling van de selectiecommissie? Zijn voorzitter en leden zich bewust van verborgen vooroordelen en alert op blinde vlekken bij de beoordeling en uiteindelijke selectie van kandidaten?
- Hoe is het formele besluitvormingsproces rondom de werving, selectie en benoeming van kandidaten ingericht? En welke rol speelt de informele machtsstructuur binnen de raad?

Het beantwoorden van deze vragen gaat gepaard met een zorgvuldig afwegingsproces, waarbij de raad zich bewust dient te worden van de reeds aanwezige kwaliteiten binnen de raad, de competenties die nodig zijn om maatschappelijke vraagstukken te kunnen adresseren, de stakeholders die de raad vertegenwoordigt en de optimale samenstelling van de raad om de effectiviteit van het toezicht naar een hoger niveau te tillen.

Een goed bureau voor executive en non-executive search kan hier vakkundig in begeleiden. Zorg er daarom voor dat de raad een bureau kiest dat past bij de gewenste samenstelling en het gezochte profiel. Let in het proces naar de benoeming op de volgende zaken:

## Proces naar een benoeming: handvatten voor de RvC

### Selectie bureau

Kies voor een bureau dat zich heeft bewezen op dit thema en aantoonbaar investeert in divers samengestelde netwerken en de directe benadering van andersoortige doelgroepen.

### Profielschets

Wees al bij het opstellen van de profielschets bewust van eventuele biases binnen de raad, om te voorkomen dat steeds hetzelfde type kandidaten worden benoemd. Schrijf de tekst zo dat ook andere groepen zich met de aangeboden toezichtrol kunnen identificeren en deze aansprekend kunnen vinden.

### Werving

Zorg voor verspreiding van de vacature onder een breed netwerk. Ga voorbij aan de eigen LinkedIn-pagina en ga op zoek naar alternatieve communicatiekanalen waarmee de beoogde doelgroep kan worden bereikt.

### Search

Treed als raad uit de comfortzone en zoek buiten de gebaande paden naar (nieuw) talent. Neem zelf het initiatief en laat zien echt open te staan voor een ander geluid.

### Longlist

Zorg voor een longlist waarop de beoogde doelgroep goed vertegenwoordigd is. Laat je als raad verrassen door het werving- en selectiebureau. De betrokken consultants zien wellicht eerder dat de raad toe is aan een ander type toezichthouder dan de raad zelf.

### Selectie-commissie

Stel een diverse selectiecommissie in, die meerdere perspectieven meeneemt bij de afwegingen die voorafgaan aan benoemingen en die inclusie en gelijkwaardigheid uitstraalt naar de beoogde kandidaat.

### Selectiegesprek

Volg eenzelfde gespreksleidraad bij alle kandidaten, zodat iedereen dezelfde kans krijgt en gesprekken vergelijkbaar zijn. Vraag de consultant van het werving- en selectiebureau om de leden van de raad of de benoemingscommissie te spiegelen op (onbewuste) vooroordelen.

### Benoeming

Zorg ervoor dat de raad de gekozen kandidaat om de juiste redenen voordraagt of benoemt (in plaats van check the box). Wees open en kies bewust voor een meervoudig perspectief in de raad, maar wees ook bewust van het feit dat het 'echte werk' pas na de benoeming begint. Alleen met de juiste instelling kan de raad profiteren van de voordelen van diversiteit.

### Onboarding

Zorg voor een goed onboardingprogramma, waarin voldoende tijd en aandacht is voor verschillende kennismakingsgesprekken en werkbezoeken. Vraag het nieuwe lid van de raad om zijn of haar eerste indrukken terug te koppelen, vanuit het eigen perspectief.

## Voor de (aspirant-)kandidaat

We kunnen ze niet vinden', is een veelgehoord antwoord op de vraag waarom er niet meer mensen met een diverse achtergrond zitting hebben in raden van commissarissen. Dit betekent dat (aspirant-)kandidaten moeten zorgen dat zij zichtbaar en vindbaar zijn en de selectieprocedure succesvol doorlopen.

Dit begint met bewustwording van de eigen intrinsieke motivatie voor een toezichtfunctie en inzicht in de waarde die kan worden toegevoegd aan een raad. Stel daarbij de volgende vragen:

- Waarom ambieer ik een functie in een raad van commissarissen?
- Wat spreekt mij aan in deze specifieke raad van commissarissen?
- Welke toegevoegde waarde kan ik bieden in deze raad?

Om de gedachtevorming te scherpen en de eigen zichtbaarheid – en daarmee kansen – te vergroten is het raadzaam te investeren in het verbreden van het eigen netwerk, al voordat er een passende vacature vrijkomt. Bijvoorbeeld door het aanspreken van rolmodellen, het bezoeken van relevante evenementen en/of het benaderen van passende werving- en selectiebureaus voor een kennismakingsgesprek. Het volgen van een gerichte opleiding wordt eveneens geadviseerd: voor een toezichtfunctie is basiskennis immers vereist.

Let bij het zoeken naar een passende toezichtfunctie ook op de volgende zaken:

## Proces naar een benoeming: handvatten voor kandidaten

### Selectie bureau

Werving- en selectiebureaus hebben een eigen stijl en werkwijze. Analyseer welke bureaus passen bij je ambities en maak jezelf zichtbaar. Plan zo mogelijk kennismakingsgesprekken in, abonneer je op hun nieuwsbrieven en volg hun vacaturesites, LinkedIn-pagina's en andere sociale media.

### Profielschets

Wees je bewust van wat er speelt in een sector en welke kwaliteiten en competenties daarin gezocht worden. Speel in op de behoeften van de organisatie in je motivatiebrief, zorg voor passend taalgebruik en kies de juiste toon.

### Werving

Inventariseer de kanalen die de voor jou interessante organisaties en bureaus gebruiken voor de verspreiding van hun vacatures en blijf deze actief volgen.

### Search

Zorg ervoor dat je goed vindbaar bent en dat je LinkedIn-profiel up to date is. Maak zichtbaar wie je bent en welke kwaliteiten en competenties je meebrengt. Laat in je (relevante) netwerk weten dat je openstaat voor een functie als toezichthouder.

### Longlist

Bereik je de longlist, bereid je dan goed voor op het gesprek en neem relevante documenten door. Verdiep je in de organisatie en de sector en de vraagstukken die daarin leven. Wees niet bang om de consultant van het werving- en selectiebureau hierover te bevragen en vraag ook naar de sfeer en samenstelling van de raad van commissarissen, zodat je weet in welke toezichtcultuur je terechtkomt.

### Selectie-commissie

De selectiecommissie geeft een goede eerste indruk van de organisatie. Durf vragen te stellen over de samenstelling, cultuur en ambities van de organisatie en de raad en de vraagstukken die er spelen. Toets of de organisatie en de raad ook voor jou als een match voelen. Krijg je voldoende ruimte voor je inbreng en sta je open voor wat de andere leden van de raad mee- en inbrengen?

### Selectiegesprek

Laat zien waarom juist jij de ideale kandidaat bent voor de toezichtfunctie. Wat maakt jou uniek in die rol en hoe gaat dit bijdragen aan de doelen en ambities van de organisatie? Durf daarin ook vragen te stellen vanuit je eigen – andere – perspectief.

### Benoeming

Na de benoeming begint het echte werk pas. Diversiteit slaagt alleen in een inclusieve en gelijkwaardige omgeving, waarin alle partijen hun mening durven geven en zonder waardeoordelen gehoord worden. Daarin heb je zelf ook een rol te spelen.

### Onboarding

Geef zelf mede vorm aan je onboarding. Geef aan wat jij nodig hebt om goed ingewerkt te worden en vanuit een gelijkwaardige kennispositie te kunnen participeren in de raad.

## Hoofdstuk 3



# Verzilveren van diversiteit – meer inclusie en gelijkwaardigheid in de boardroom

Diversiteit kan niet bestaan zonder een cultuur van inclusie en gelijkwaardigheid. Inclusie betreft het (h)erkennen en benutten van de verschillen in de raad: dat je jezelf mag zijn en je je gehoord en serieus genomen voelt. Gelijkwaardigheid gaat ervan uit dat iedereen even waardevol is en dezelfde rechten heeft, ongeacht sekse, etniciteit, achtergrond, opleiding en andere verschillen.

Dit vraagt van de gehele raad van commissarissen – en in het bijzonder van de voorzitter – om bewustwording, commitment en actie. Het vereist een cultuur waarin rekening wordt gehouden met uiteenlopende perspectieven, gevoed door verschillen in wereldbeeld, identiteit, persoonlijkheid, ervaring, et cetera. Plus een omgeving waarin alle leden hun talenten maximaal kunnen benutten, met behoud van authenticiteit. Kortom: een raad moet de bereidheid hebben om kritisch naar zichzelf te kijken en open te staan voor nieuwe perspectieven, plus de verandering in werkwijze die dit met zich kan meebrengen.

## Noodzaak versus intrinsieke motivatie

De stap naar een cultuur die is gebaseerd op inclusie en gelijkwaardigheid vereist aandacht en inspanning van alle betrokkenen. Uit de rondetafelgesprekken kwam naar voren dat de raad van commissarissen een zekere mate van intrinsieke motivatie nodig heeft voor het aangaan van de dilemma's die diversiteit met zich meebrengt. Alleen het besef dat meer diversiteit 'nodig' is, is niet voldoende. Zolang de bevordering van diversiteit niet gedreven wordt door intrinsieke motivatie van de raad, maar door druk van de externe omgeving, ligt het gevaar van afvinkgedrag op de loer.



Gedurende de rondetafelgesprekken werden drie typen (intrinsieke) motivatie geschetst als drijfveren voor diversiteit:

1. **ethisch** – het is het juiste om te doen en de raad wil een afspiegeling zijn van de samenleving/doelgroep;
2. **bedrijfseconomisch** – het brengt bedrijfseconomische voordelen met zich mee voor de organisatie en verhoogt de maatschappelijke relevantie;
3. **representatie** – het versterkt de reputatie van de organisatie en helpt bij het aantrekken en behouden van nieuw talent.

### Bewustwording van bias

Bewustwording van privileges in een raad van commissarissen is een belangrijk proces om een cultuur van gelijkwaardigheid en inclusie te bevorderen. Degenen met privileges zijn zich vaak niet bewust dat een ander deze voorrechten niet heeft. Gelijkwaardigheid ontstaat wanneer mensen hun privileges inzetten om de weg voor anderen vrij te maken en zo kansgelijkheid te bevorderen.

Vijf stappen die daarbij kunnen helpen:

1. **Investeer in educatie en bewustwording.** Begin met het verstrekken van informatie over privileges aan alle leden van de raad van commissarissen. Bijvoorbeeld door het uitleggen van de samenhangende concepten van privilege, vooroordelen en ongelijkheid.
2. **Verzamel relevante data.** Verzamel gegevens over de samenstelling van de raad van commissarissen, inclusief demografische informatie, zoals sekse, etniciteit en achtergrond. Dit helpt om bestaande ongelijkheid zichtbaar te maken.

3. **Stimuleer discussies over inclusie.** Moedig binnen de raad van commissarissen open en eerlijke discussies aan over privileges en hoe deze van invloed kunnen zijn op besluitvorming. Laat de leden van de raad hun eigen privileges erkennen en begrijpen.
4. **Ontwikkel een diversiteitsbeleid.** Werk samen aan een beleid dat gericht is op het vergroten van diversiteit en het doorbreken van vooroordelen binnen de raad van commissarissen. Zorg ervoor dat dit beleid meetbare doelstellingen bevat.
5. **Neem verantwoordelijkheid.** Elk lid van de raad van commissarissen moet verantwoordelijkheid nemen voor het bevorderen van gelijkheid en het bewust omgaan met privileges. Bijvoorbeeld door actief te luisteren naar ondervertegenwoordigde groepen en hun perspectieven.

Het bewustwordingsproces rond privileges in een raad van commissarissen vereist voortdurende inzet en educatie om een inclusieve en rechtvaardige besluitvorming te bevorderen.

‘Diversiteit verrijkt, inclusie verbindt en gelijkwaardigheid versterkt.’

## Hoofdstuk 4



# Tien good practices voor diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid in de boardroom

### 1. Zoeken en vinden

Zoek altijd naar kandidaten die complementair zijn aan de bestaande leden van de raad van commissarissen en een aanvulling vormen op de al aanwezige competenties, ervaring en persoonlijkheden. Heeft de raad dit nog onvoldoende in beeld? Een teamrollentest, voorafgaand aan het opstellen van de profielschets, kan hierbij helpen en geeft de consultant van het werving- en selectiebureau bovendien extra input om de ideale kandidaat te vinden.

### 2. De rol van de voorzitter

De voorzitter speelt een belangrijke rol in het bevorderen van een cultuur waarin een open dialoog en respectvolle communicatie gestimuleerd worden. Ga daarom voor een voorzitter met een open blik en overweeg het benoemen van een voorzitter die zelf in een minder traditioneel profiel past en daarmee ervaring heeft opgedaan in andere (toezicht)rollen.

### 3. De cultuur binnen de raad

Investeer in een veilige en inclusieve werkcultuur, waarin iedereen zich bewust is van (de effecten van) het eigen referentiekader en de rol van verborgen stereotypen. Het betrekken van een externe expert op het gebied van diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid kan helpen om de onbewuste biases binnen de raad boven tafel te krijgen en het besef van de eigen (voor)oordelen te doen groeien.

### 4. Boardroom dynamics

Maak ongemak bespreekbaar: het werken aan diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie kan weerstand opwekken binnen de raad. Sommige leden of kandidaten kunnen het gevoel hebben dat ze worden achtergesteld. Maak daarom ruimte voor (zelf)reflectie op (onbewuste) vooroordelen en maak deze bespreekbaar. Laat de raad hierin eventueel begeleiden door een externe expert tijdens de jaarlijkse (zelf)evaluatie of een incompany-training.

### 5. De agenda

Meer diversiteit vraagt tijd en gelegenheid voor discussie, om alle perspectieven aan de orde te laten komen en te vertalen in gedragen besluitvorming. Sommige begrippen hebben voor de verschillende leden van de raad een andere lading: je moet elkaars taal leren spreken en verstaan. Zorg dus voor voldoende ruimte in de vergaderagenda voor het kunnen voeren van het goede gesprek.

## 6. Medezeggenschap

Neem medezeggenschap mee in de ambities om meer diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid in de boardroom te creëren. De ondernemingsraad kan hiermee rekening houden in het zoeken naar en selecteren van de voordrachtscommissaris(sen).

## 7. Voor de (non-)executive searcher

Investeer in een goede positionering van kandidaten met veel potentieel en een afwijkend profiel. Wees ervan bewust dat zij vanuit hun andere achtergrond wellicht minder op de hoogte zijn met ten onrechte bekend veronderstelde processen in werving en selectie: bereid ze goed voor op wat hen te wachten staat.

## 8. De randvoorwaarden

Denk na over de randvoorwaarden die nodig zijn om mensen vanuit een andere doelgroep te includeren. Denk bijvoorbeeld na over de tijden van commissarissenvergaderingen en hoe dit overeenkomt met de werk/privébalans van de doelgroep die je probeert te bereiken. Ook zaken als toegankelijkheid van de vergaderlocatie kunnen een rol spelen voor kandidaten om zich welkom te voelen.

## 9. Opleiding en ervaring

Zet de eigen positie als raad van commissarissen in om nieuwe talenten te begeleiden in hun ontwikkeling. Denk bijvoorbeeld na over het bieden van stageplekken, een mentorsysteem of faciliteiten als een opleiding of training.

## 10. Rolmodellen

Deel succesverhalen en zorg voor zichtbare rolmodellen, zodat kandidaten met verschillende profielen bevestigd worden in hun meerwaarde en zich kunnen identificeren met en laten inspireren door aansprekende voorbeelden. Voor commissarissen die zelf een afwijkend profiel hebben: wees je bewust van je rol in de diversiteitsdiscussie. Sta open voor aanstormend toezichttalent en laat anderen leren van opgedane ervaringen door het actief delen ervan.



### Verantwoording

Deze bijlage bevat de meest opvallende uitkomsten van de survey Diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid in de boardroom onder (aankomend) toezichhouders en commissarissen. De survey is in de periode juni tot en met augustus 2023 verspreid via Governance Update, verschillende nieuwsbrieven van NR Governance en Wesselo Governance en via LinkedIn. In totaal hebben 79 personen de survey volledig ingevuld.

De survey is bedoeld om input vanuit de praktijk op te halen. We beogen nadrukkelijk niet om uitspraken te doen van wetenschappelijke aard. Bij het opstellen van de survey hebben we getracht eventuele kenmerken van kansen(on) gelijkheid en privilege in de achtergrond van de deelnemers naar boven te halen, om te bezien of dit van invloed kon zijn op de gegeven antwoorden. We hebben dit geoperationaliseerd door de deelnemers te vragen in hoeverre de zogenoemde 'zeven vinkjes' op hen van toepassing zijn: minstens één hoogopgeleide en/of welgestelde ouder, minstens één in Nederland geboren ouder, man, hetero, wit, met gymnasium/vwo en een universitaire opleiding.<sup>10</sup> Omdat de zeven vinkjes

voor ons slechts een middel zijn om een bepaalde mate van 'privilege' naar boven te halen, spreken we in de analyse van 'meer of mindere mate van privilege' en niet van het aantal vinkjes als zodanig.

Mocht u naar aanleiding van deze uitkomsten nog vragen hebben, dan kunt u deze stellen via [info@nrgovernance.nl](mailto:info@nrgovernance.nl).

### Definities

De begrippen diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid hebben niet voor iedereen dezelfde betekenis. Daarom hebben we de begrippen vooraf gedefinieerd, om ons ervan te verzekeren dat hetzelfde bedoeld wordt bij het invullen van de vragenlijst en het interpreteren van de antwoorden. We hebben de begrippen als volgt gedefinieerd:

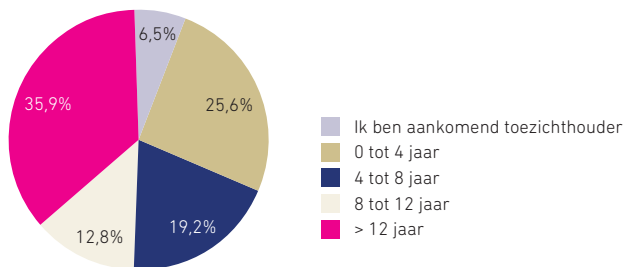
- Onder **diversiteit** verstaan wij de aanwezigheid van mensen met uiteenlopende achtergronden, culturen, ervaring en identiteit.
- Onder **inclusie** verstaan we het vermogen om een omgeving te creëren waarin mensen zich – ondanks hun verschillen – welkom, gerespecteerd en gewaardeerd voelen.
- Onder **gelijkwaardigheid** verstaan wij dat mensen niet hetzelfde hoeven te zijn om even waardevol te zijn en gelijke rechten te hebben.

<sup>10</sup> Zoals beschreven door Joris Luyendijk in zijn boek *De zeven vinkjes. Hoe mannen zoals ik de baas spelen*. Uitgeverij Pluim, 2022.

## Achtergrondkenmerken deelnemers

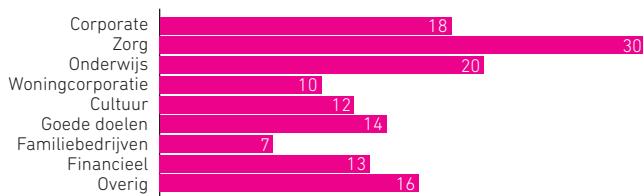
De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 57,5 jaar. Van de groep deelnemers is 44% vrouw en 55% man; 1% gaf aan de vraag naar sekse niet te willen beantwoorden. De deelnemers aan het onderzoek zijn geprivilegieerd (gemiddeld 5 vinkjes). Voor wat betreft het aantal jaren ervaring als toezichthouder/commissaris, is de groep als volgt verdeeld:

### Ervaring in het toezicht



De verdeling van de sectoren waarin de deelnemers actief zijn als toezichthouder/commissaris ziet er als volgt uit:

### Sectoren waarin deelnemers actief zijn



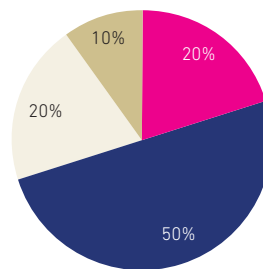
## Analyse

### Samenstelling van de raad

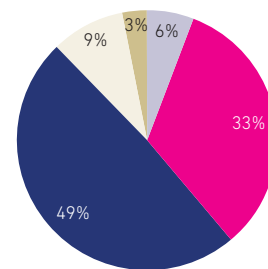
- Ruim de helft van de respondenten vindt de eigen raad divers (53%). Met name deelnemers tussen de 40 en 50 jaar oud vinden de eigen raad gemiddeld onvoldoende divers.
- Op de vraag wanneer men spreekt van een diverse raad, zijn de meningen verdeeld. Gemiddeld spreekt de helft van de respondenten van een diverse raad als drie van de vijf leden een afwijkend profiel hebben. Als we verder inzoomen, zien we dat 80% van de minst geprivilegieerden vindt dat er minimaal sprake moet zijn van drie afwijkende profielen om van een diverse raad te spreken, versus 61% in het geval van de meest geprivilegieerde deelnemers. Voor de laatste groep geldt dat zij al van een diverse raad spreken bij één (6%) of twee (33%) afwijkende profielen.

### Wanneer spreken we van een diverse raad

#### Minst geprivilegieerde groep



#### Meest geprivilegieerde groep



Hoeveel van de 5 mensen moeten een afwijkend profiel hebben om te spreken van een diverse raad.

- Een ruime meerderheid (58%) vindt dat de samenstelling van de eigen raad meer divers zou moeten zijn om een goede bijdrage te leveren aan het adresseren van de vraagstukken waarvoor de organisatie staat.
- Tegelijkertijd is er een bijna fifty-fiftyverdeling tussen respondenten die vinden dat de eigen raad in de huidige samenstelling zich wel of juist niet voldoende kan inleven in andere groepen om deze te kunnen vertegenwoordigen.

### Diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid binnen de eigen raad

- Respondenten scoren hun raad gemiddeld als net onvoldoende divers en inclusief. Op het punt gelijkwaardigheid geven respondenten de eigen raad over het algemeen een voldoende.

### Gemiddelde scores op diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid binnen de eigen raad



Vierpuntsschaal waarbij:  
1: helemaal niet  
4: volledig

- Met name minder geprivilegieerden geven hun raad een onvoldoende voor diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid.
- Commissarissen tussen de 40 en 50 jaar oud en beginnende commissarissen (0-4 jaar ervaring) geven hun raad een onvoldoende als het gaat om diversiteit.

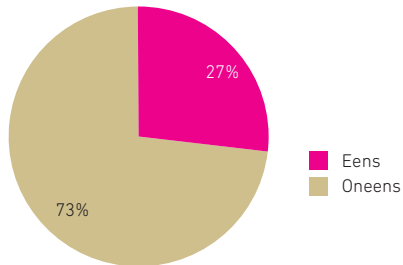
### De weg naar meer diversiteit in de boardroom

- Ongeacht leeftijd, ervaring of privilege zijn commissarissen het gemiddeld eens met de stelling dat je ongelijk moet investeren om gelijkheid te creëren, bijvoorbeeld door middel van een quorum. Met name vrouwen en minder geprivilegieerden zijn het hiermee eens. Van de gehele groep is 30% het hier niet mee eens.
- 24% ervaart de eigen achtergrond als beperkend bij selectieprocedures. Opvallend is dat vooral jonge toezicht-houders (30-40 jaar) en zowel de meest als de minst geprivilegieerde groepen hierop het hoogst scoren.
- 30% van de respondenten geeft aan het eens te zijn met de stelling dat het bevorderen van diversiteit een natuurlijk evolutieproces is en vanzelf zal gaan.
- Met het oog op diversiteit geeft 83% van de deelnemers aan dat ze zichzelf nu alsnog zouden benoemen binnen de eigen raad. Daarnaast geeft 53% aan bereid te zijn eerder af te treden om ruimte te maken voor de nodige diversiteit.
- 65% van de deelnemers wil graag meer handvatten voor goed diversity. Met name onder de groep vrouwen en de mensen met de minste privileges is deze wens groot.

### Diversiteit en ervaren dilemma's

- Er is een bijna fifty-fiftyverdeling tussen respondenten die aangeven dat diversiteit naast voordelen ook nadelen kent. Degenen met de minste privileges zien de minste nadelen. Opvallend is dat vooral de respondenten met de meeste (>12 jaar) en de minste (0-4 jaar) ervaring in het toezicht ook nadelen zien aan diversiteit.
- De overgrote meerderheid van de respondenten (73%) vindt niet dat meer diversiteit leidt tot meer conflicten. In de toelichting wordt wel een aantal keer als risico genoemd dat diversiteit meer tijd en aandacht kost. Meer diversiteit brengt meer perspectieven met zich mee en zou daarmee kunnen leiden tot een tragere besluitvorming.

### Meer diversiteit leidt tot meer conflicten



- Respondenten die vinden dat diversiteit wél tot meer conflicten leidt, zijn ook vaker van mening dat kwaliteit en ervaring vóór alles gaan.

## NR Governance

NR Governance stelt organisaties in staat zich te ontwikkelen en te profileren. Met integriteit, oorspronkelijkheid en met een duurzaam resultaat. Daar zijn de juiste mensen voor nodig, en de juiste kennis. Die beide op zo'n manier verankerd worden dat het effect maximaal is.

Daarom richt NR zich op alle facetten van good governance. Opdat zowel personen als organisaties als het vak zich kunnen ontwikkelen en bewijzen. We bieden advies, selectie, opleiding en kennis. Vier facetten die elkaar voeden, uitdagen en versterken. In theorie, in de praktijk en vooral op het snijvlak van die twee.

Meer weten over ons netwerk, opleidingen en kenniscentrum?  
[nrgovernance.nl](http://nrgovernance.nl)

Contact: Olaf Smits van Waesberghe, directeur  
070-3243091  
[info@nrgovernance.nl](mailto:info@nrgovernance.nl)

## Wesselo Governance

Wesselo Governance is een gezamenlijk initiatief van Wesselo en NR Governance. Onder de naam Wesselo Governance worden bijeenkomsten, opleidingen en publicaties voor toezichthouders en bestuurders van publieke instellingen ontwikkeld en aangeboden. Wesselo Governance beoogt hiermee bestuur en toezicht nog beter in staat te stellen hun eigen impact te vergroten en invulling te geven aan de maatschappelijke waarden van de organisatie waar zij voor staan.

Meer weten? [wesselogovernance.nl](http://wesselogovernance.nl)

## Wesselo

Wesselo staat voor executive search van topfuncties in de publieke sector. Met een gedegen aanpak en jarenlange ervaring vinden wij de kandidaten die in een complexe context excellente prestaties leveren. Bestuurders, directieleden, managers en toezichthouders voor onderwijs- en kennisintensieve organisaties, zorg- en welzijnssector, woningcorporaties en overheden. Met meer dan 25 jaar ervaring als adviseur en gesprekspartner kent Wesselo de publieke sector en de strategische vraagstukken die vragen om goed bestuur en leiderschap.

Meer weten? [wesselopublicvalue.nl](http://wesselopublicvalue.nl)

Contact: Jos Engel, partner  
030-275 84 40  
[secretariaat@wesselopublicvalue.nl](mailto:secretariaat@wesselopublicvalue.nl)



## Over de auteurs



**Katherine Diaz Msc.** is adjunct directeur van Stichting NR en Business Developer bij NR Governance. Voor NR houdt zij zich bezig met visievorming omtrent het toezicht in 2030 door onderzoek, projecten en publicaties op actuele thema's als diversiteit en inclusie, digitale transformatie en duurzaamheid. De inzichten die hieruit voortvloeien vertaalt zij naar opleidingen binnen

de NR Academy, Wesselo Governance en adviesopdrachten voor NR Advisory.

Op dit moment is zij lid van de Raad van Toezicht van Pantar, Onderwijscollectief VPR en SWV Waterland en de Raad van Commissarissen van Leveo Groep. Voor de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg zet zij zich in voor de verdere professionalisering van het toezicht in de jeugdzorg in de rol van brancheambassadeur. Ook is zij medeoprichter van Stichting Levensportret. Katherine behaalde twee Masters aan de Universiteit van Amsterdam in de Psychologie en Medische Antropologie en Sociologie.



**drs. Marlies de Ruyter de Wildt** is governance adviseur van NR. Zij is managing partner van BY Trust dat adviseert bij strategische veranderingen. Marlies werkt als gesprekspartner voor commissarissen en bestuurders en begeleidt in-company programma's op het gebied van good governance vaak gecombineerd met een zelfevaluatie. Daarnaast is zij docent in de

opleidingen van NR Academy. Ook begeleidt zij searchopdrachten voor nieuw aan te trekken commissarissen.

Marlies heeft jarenlange ervaring in het adviseren en professionaliseren van het toezicht in diverse sectoren. Van de Stichting Intern Toezicht Goede Doelen was zij mede-oprichter en voorzitter van het eerste bestuur. Zij is zelf zo'n 15 jaar toezichthouder bij diverse organisaties, waaronder het Bevolkingsonderzoek en Hersenstichting. Op dit moment is zij voorzitter RvT van Dianet, en vice-voorzitter van de RvT van het Oogfonds. Zij vindt vertrouwen en 'soft controls' de spil in good governance en zet zich in voor diversiteit en inclusie.

## Colofon

### Uitgave

NR

Jan van Nassastraat 93

2596 BR Den Haag

+31 70 324 30 91

info@nrgovernance.nl

nrgovernance.nl

Wesselo

Pythagoraslaan 101-16h

3584 BB Utrecht

+31 30 275 84 40

info@wesselogovernance.nl

wesselogovernance.nl

### Auteurs

Katherine Diaz Msc. en drs. Marlies de Ruyter de Wildt

### Vormgeving en opmaak

BY Trust

### Drukwerk

Quantes

### ISBN/EAN

9789079301294

NUR 805

Oktober 2023

NR

Jan van Nassastraat 93

2596 BR Den Haag

+31 70 324 30 91

info@nrgovernance.nl

**nrgovernance.nl**

Wesselo

Pythagoraslaan 101-16h

3584 BB Utrecht

+31 30 275 84 40

secretariaat@wesselopublicvalue.nl

**wesselopublicvalue.nl**

