



Hoofdredacteur ESB

s.phlippen@sdu.nl

Losse bindingen

De roep om meer diversiteit in de samenstelling van commissies die toezicht houden op allerlei publieke en private instellingen of op politieke besluitvormingsprocessen wordt steeds luider. In het rapport van de Monitoring Commissie Corporate Governance Code is diversiteit binnen de raden van toezicht een belangrijk thema. Het argument voor diversiteit is dat de leden van de raad onafhankelijk van elkaar, van het bestuur en van welk deelbelang dan ook moeten kunnen opereren. Diversiteit wordt gezien als een belangrijk middel ter bevordering van onafhankelijk optreden. Op zich geen rare gedachte. Een groep mensen die meer varieert in leeftijd, geslacht, expertise en etniciteit zal wel minder hecht met elkaar verbonden zijn. Deze hechte verbondenheid kan leiden tot *regulatory capture*, hét begrip van 2010, wat betekent dat de toezichthouder te hecht verbonden is met degene op wie toezicht wordt gehouden. Hierdoor kan het gebeuren dat zij door eenzelfde bril naar de werkelijkheid kijken en fouten niet opmerken of, erger nog, dat zij wangedrag niet aan de kaak stellen omdat dat het eigenbelang van de toezichthouder treft. Gedegen empirisch onderzoek laat zien dat er geen duidelijk positief verband is tussen diversiteit in raden van toezicht en bedrijfsprestaties. Wel is er bewijs voor de stelling dat meer diverse raden eerder met creatieve oplossingen komen (Van Ees *et al.*, 2007). Een poel van diverse ideeën die met elkaar strijden om geldigheid, staat in de innovatieliteratuur bekend als innovatie door creatieve destructie. In homogene groepen daarentegen, circuleert eerder redundante informatie die niet tot vernieuwing leidt. Het is echter de vraag of dit erg is. Zijn creativiteit en innovatievermogen wel waarden die toezichthouders nodig hebben om hun werk goed te kunnen doen? We hebben het hier niet over innovatieve ondernemers, maar over toezichthouders. Waar ondernemers in de maak sfeer zitten en gas willen geven, zitten toezichthouders in de beheerssfeer en remmen af. Bij

toezichthouders zijn eerder waarden als continuïteit, betrouwbaarheid en wederkerigheid van toepassing. Vooral wederkerigheid wordt steeds meer gezien als een negatieve waarde waarbij mensen elkaar de hand boven het hoofd houden. Maar wederkerigheid heeft ook een belangrijke rol gespeeld in het handhaven van beschavingen, omdat het sociale controle mogelijk maakt en mensen aanzet zich om hun reputatie te bekommeren. Civilisatie kon mede ontstaan door de homogeniteit van de leden die eenzelfde mores ontwikkelden. Door de hechte wederkerige relaties kon wangedrag worden opgemerkt en worden afgestraft door sociale uitsluiting. Wangedrag voorkómen en mensen hierop aanspreken door middel van sociale controle zou ook in de huidige raden van toezicht een belangrijke rol moeten spelen. Volgens Fennema en Heemskerk (2008) deed het dat tot voor kort ook in Nederlandse bedrijven. De auteurs betogen dat het verlies van homogeniteit en van *old boys networks* in Nederland ongewenste effecten heeft, zoals het verdwijnen van sociale controle. Toch zijn de zorgen rondom *regulatory capture* waarschijnlijk niet voor niets. Wanneer verbindingen tussen leden te sterk zijn en daardoor geen ruimte meer bieden voor kritiek, kunnen positieve waarden als sociale controle omslaan in *capture*. Voor goed toezicht zijn losse bindingen nodig. De vraag blijft echter of diversiteit op basis van persoonskenmerken nu wel het juiste medicijn is. De stelling dat meer diverse raden leiden tot meer onafhankelijke raden lijkt slechts een aanname. Daarbij is creativiteit door diversiteit – hoe mooi ook – toch niet de belangrijkste eigenschap voor toezichthouders. Waarom is onafhankelijkheid zelf geen criterium voor deelname in de raden? Een mooi en tegelijk triest voorbeeld is de commissie-Davids die de Nederlandse deelname aan de oorlog in Irak onderzocht. Joris Luyendijk (2010) beschrijft hoe deze commissie bestond uit mensen die hun sporen al verdiend hadden en zich daardoor niet onder druk lieten zetten. Toen in het torentje van Balkenende zoals gebruikelijk werd gevraagd om voorinzage in de conclusies van de commissie, gaf zij de premier een duidelijk *njet* te verstaan. Dit voorbeeld van onafhankelijkheid is triest vanwege het feit dat dit een uitzondering op de regel blijkt te zijn. Zou het dan toch iets te maken met de grote diversiteit van de commissieleden in de commissie-Davids?

LITERATUUR

Ees, H. van, R.B.H. Hooghiemstra, G. van de Laan en D. Veltrop (2007) *Diversiteit binnen de raden van commissarissen van Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen*. Groningen: Corporate Governance Insights Centre.
 Fennema, M. en E. Heemskerk (2008) *Nieuwe netwerken. De elite en de ondergang van de NV Nederland*. Amsterdam: Bert Bakker.
 Luyendijk (2010) *Je hebt het niet van mij maar...een maand aan het Binnenhof*. Amsterdam: Podium.