

# Gebrek aan diversiteit bij directie kan leiden tot tunnelvisie

De kans op tunnelvisie neemt toe naarmate directieleden langere tijd met elkaar samenwerken en uit de eigen of zeer vergelijkbare organisaties afkomstig zijn. Daardoor worden bepaalde argumenten en risico's zwaarder gewogen dan gewenst. De Autoriteit Financiële Markten (AFM) heeft bij vijf kleine en middel-

grote banken onderzoek gedaan naar besluitvorming binnen directies. Hieruit bleek dat op 1 januari 2017 de directieleden van de onderzochte banken gemiddeld acht jaar in de directie zaten en dat zij vijftien jaar in dienst waren van de eigen organisatie of een voorloper hiervan.

De vraag is of er binnen grootbanken en verzekeraars voldoende diversiteit is, of dat ook daar een risico op tunnelvisie bestaat. Directieleden en raden van commissarissen (rvc's) van de grootbanken en verzekeraars zitten eind 2017 gemiddeld 3,1 jaar in de directie en zijn 9,5 jaar in dienst bij de huidige bank of verzekeraar. De directievoorzitter zit met gemiddeld 4,8 jaar het langst in de directie en is met 13,5 jaar ook het langst in dienst van de organisatie (tabel). Opvallend is de korte duur van deelname in de directie van de Chief Risk Officer (CRO), gemiddeld 1,8 jaar. In de periode 2016–2017 traden er vijf nieuwe CRO's aan.

Wat de diversiteit onder de bestuurders betreft vallen er nog stappen te zetten. Eén op de vier directieleden en één op de drie commissarissen is vrouw. Eén vrouw was tot voor kort voorzitter van de raad van commissarissen, de directievoorzitters zijn allen man. Ook qua opleiding is er weinig diversiteit. De top drie van disciplines voor zowel directieleden als commissarissen zijn economie, rechten en accountancy. Twee op de drie bestuurders beschikken over een economische achtergrond. Bij vrouwen ligt het accent meer bij rechten dan bij mannen, één op de drie vrouwen heeft een rechtenstudie gevolgd, bij mannen is dit één op de tien. Meer diversiteit in achtergrond en opvattingen van bestuurders helpt om tunnelvisie tegen te gaan.

• JASPER BETS EN CÉLINE CHRISTENSEN (AFM)

## Samenstelling directie grootbanken en verzekeraars per 1 november 2017

Geslacht	Directie (N = 55)		Rvc (N = 57)	
	man	vrouw	man	vrouw
Totaal	76%	24%	67%	33%
Voorzitter	9	0	8	1

  

Dienstjaren	Huidige organisatie	In directie	In rvc
	Gemiddeld	9,5	3,1
Voorzitter	13,5	4,8	6,1
CFO	6,3	3,4	
CRO	7,9	1,8	

  

Top-3 opleidingen	Directie	Rvc
Economie	69%	59%
Rechten	18%	16%
Accountancy	14%	12%

Bron: AFM onderzoek Evenwichtige besluitvorming: omgaan met blinde vlekken