

VERSCHIL MOET ER ZIJN

Marry de Gaay Fortman over diversiteit in de top

Het goede nieuws: de Goed Bestuur Jaarlezing wordt dit jaar verzorgd door een vrouw. Het minder goede nieuws: het onderwerp van haar lezing. Diversiteit. Of beter: het gebrek daaraan in de top van het Nederlands bedrijfsleven. Want die top is nog immer mannelijk en hagelwit. Vooral de bedrijven in de Champions League, de AEX, maken er een potje van. En dat is, vindt Marry de Gaay Fortman, in deze tijden van goed bestuur op zijn zachtst gezegd een gemiste kans.

Rocco Mooij

Evenwichtige, zeer beschaafde vrouw, Marry de Gaay Fortman. Telg uit een bekend geslacht van politici en partijleiders. Partner bij Houthoff. Commissaris bij DNB en KLM. Actief 'lijstduwer' en voorzitter van topvrouwen.nl, dat onder meer een database van 1800 vrouwelijke toptalenten herbergt. En auteur van een boek over 'dooie eenden', waarmee ze zaken bedoelt waaraan je beter geen energie kunt besteden. Diversiteit hoort daar uitdrukkelijk niet bij. Op dat onderwerp

is De Gaay Fortman onvermoeibaar, zeer betrokken en ook prettig uitgesproken. Zoals aan het eind van het gesprek, als ik haar vraag hoe het toch komt dat het aantal 'vrouwen in de board' in Nederland al jaren rond een magere 6-7 (!) procent zweeft. Dan winnen de passie en de verontwaardiging het heel even van de 'beminnelijke effectiviteit' waarover ze in haar boek schrijft en die ze tot professionele norm heeft verheven. 'Een schande is het, een grote schande' dat er met



name de AEX-bedrijven zo weinig vrouwelijk talent in het hoogste echelon toelaten. En de reden? 'Die is vaak te plat voor woorden.'

Maar daarover later meer. Eerst naar de aanleiding voor het gesprek: de jaarlezing Goed Bestuur 2019. Die gaat over Diversity of Thoughts als business case voor goed bestuur. Want tussen goed bestuur en een 'divers geluid' binnen een onderneming bestaat naar De Gaay Fortmans stellige overtuiging een direct verband. Bedrijven waarin onvoldoende ruimte is voor verschillende geluiden, staan te ver af van wat er leeft en speelt en broeit in de samenleving. De Gaay Fortman: 'Het is niet voor niets dat grote ondernemingen volgens Mark Rutte meer moeten communiceren, meer van zich moeten laten horen en beter uitleggen waar ze mee bezig zijn, waarom ze bepaalde beslissingen nemen. Vroeger, toen vakbonden nog een grotere rol speelden in de samenleving, waren ze ook van meer betekenis binnen bedrijven. Tegenwoordig heb je wel een OR,

maar klinkt binnen bedrijfsmuren toch veel minder het vakbondsgeluid. Grotere bedrijven zijn geïsoleerd komen te staan. En als er dan iets gebeurt, missen ze draagvlak in de samenleving. Kijk naar de ING-affaire. Als dit soort zaken binnen een onderneming beter bespreekbaar zou zijn, als helder is dat je niet alleen te maken hebt met de beurs en het buitenland, maar ook met je klanten en de samenleving als geheel, dan zouden dit soort affaires minder vaak voorkomen.'

Hoe kom je tot het juiste morele kompas binnen een onderneming? Daar pleit ze voor tijdens de jaarlezing. 'En dan denk ik aan zaken als integriteit, verantwoordelijkheid nemen, geloofwaardigheid, transparantie, geloofwaardigheid, transparantie. Hoe creëer je in de onderneming een cultuur waarin een gesprek mogelijk is over de verschillende geluiden die er in de samenleving zijn? Natuurlijk kun je zeggen: onze board is samengesteld uit zeven blanke mannen en we zijn allemaal heel anders. Maar dan mis je met een

bepaalde achtergrond toch wel een groot gedeelte van de samenleving. Om een cultuur in een onderneming te hebben waar het mogelijk is dit soort lastige gesprekken te voeren over wat er in de samenleving gaande is, dat is de uitdaging.'

Maar maatschappelijke onvrede gaat vooral tussen de haves en de have nots. Helpt meer diversiteit om die kloof te dichten? Want dat zijn vaak toch ook hoogopgeleiden.

'Wopke Hoekstra zei op de Bilderbergconferentie: de basis voor een goed functionerende samenleving is gebaseerd op het feit dat juist dat verschil niet te groot wordt. Dat kan ook heel concreet gaan over bijvoorbeeld verschil in salariering. Het is natuurlijk te gek voor woorden als de top van een onderneming 126 keer meer verdient dan de werkvloer. Dat soort factoren heeft er wel mee te maken.'

Als er meer vrouwen in verantwoordelijke functies zitten, zullen die verschillen minder groot zijn?

'Dat denk ik wel. Je ziet dat dan de gerichtheid op winstmaximalisatie minder is, dat zaken als innovatie, duurzaamheid, het belang van de werknemer, de langere termijn meer in acht worden genomen. Daar staan vrouwen om bekend. Ze kijken meer naar de breedte van de onderneming. En dus zijn ze bereid om beslissingen te nemen die niet per se alleen voor de korte termijn en de eigen portemonnee voordelig zijn. Dat klinkt wat zwart-wit, maar ik denk wel dat vrouwen geneigd zijn daar onafhankelijker naar te kijken en vaak ook genoeg te nemen met minder beloning dan mannen.'

Mannen moeten meer one of the girls worden, zeg je in een eerder interview.

'Zonder dat altijd maar uit te vergroten moeten we vaststellen dat dit soort eigenschappen een onderneming ook verder kan helpen. Veel mannen zeggen dat ook. Als er meer vrouwen bijkomen in de top, zijn de mannen vaak opgelucht. Omdat er een stuk van de hiërarchie verdwijnt. Nu geldt toch vaak: hoeveel dienstjaren heb je gedraaid in de RvC of de RvB of in een hogere managementpositie. En als je op een gegeven moment aan de beurt bent en het voor het zeggen krijgt, dan heb je het bij mannen ook écht voor het zeggen.'

GOED BESTUUR

Jaarlezing 2019

Diversity of Thoughts

De juiste antennes voor good governance

Door Marry de Gaay Fortman

Met bijdragen van Wim van Hennekeler, Roland

Notermans en Marlies Leupen

Datum: woensdag 15 mei 2019

Tijd: 15.30 -19.00 uur

Plaats: Mammoni, Mariaplaats 14 in Utrecht.

Mammoni is goed bereikbaar per trein en er zijn voldoende parkeergarages in de buurt.

Kosten: € 75,- exclusief BTW

Aanmelden op www.goedbestuurentoezicht.nl

Vrouwen doorbreken dat patroon. Die voelen zich vanaf dag 1 betrokken. Zij zeggen: 'Ik ben dan gewoon die functie en wil die naar behoren kunnen uitoefenen. Daarin ben ik onafhankelijk.' Dat betekent dat discussies worden opengebroken. Dat is voor mannen ook heel prettig, want die kunnen daardoor eerder over veel meer meepraten. Daardoor zijn er in de besluitvormingsconstellatie minder drempels om tot een goed besluit te komen. Dat komt vooral tot stand als iedereen zich vrij voelt om zijn ervaringen kennis en kunde in te brengen. En waarbij men niet denkt: ik ken de mening van de voorzitter en kan daar eigenlijk niet van afwijken.'

Vrouwen zijn minder gevoelig voor apenrotsgedrag.

'Ja. Die zien dat niet. Die zijn daar niet in grootgebracht. Vandaar dat vrouwen er bekend om staan dat ze frank en vrij in besturen en commissariaten opereren.'

Het zich in kunnen inleven in hoe vrouwen denken, gaat verder dan de bekende clichés, benadrukt De Gaay Fortman. 'Mannen moeten zich beter realiseren dat vrouwen zich, wanneer ze carrière maken, vaak op een andere manier presenteren dan mannen. Vrouwen zijn geneigd om zich veel meer dan mannen af te vragen of ze het echt wel kunnen. Mannen hebben de neiging zich te positioneren vanuit het idee: ze hadden me al honderd keer moeten vragen. Een vrouw kan in zo'n procedure onzekerder overkomen. Aan de mannen om

dat te zien. “One of the girls” zijn betekent dus ook dat je oog hebt voor die verschillen, dat je ze kunt duiden. En dat je professionaliteit van de wat bescheidener invalshoeken van vrouwen niet van tafel veegt. Mannen zouden wat meer de inhoud van het gesprek de boventoon moeten laten voeren, in plaats van de vraag: wie heeft het eigenlijk voor het zeggen. Ze moeten zich realiseren dat je het in een RvC of RvB met elkaar voor het zeggen hebt. Want bij bedrijven is het proces – wat zijn de afwegingen, hoe kom je tot het besluit – minstens zo belangrijk als het besluit zelf. Het feit dat je dat proces hebt gevolgd, geeft kwaliteit aan de beslissing.’

Ik dacht dat je zou zeggen: vrouwen zijn empathischer, dus maatschappelijk sensitiever.

‘Dat kan ook voor mannen gelden, maar meestal brengen vrouwen wel wat meer van dat soort eigenschappen in. Ja. Daar heb je een punt, dat mogen we rustig noemen.’

Word je er niet soms moedeloos van? Het aantal vrouwen in raden van bestuur neemt eerder af dan toe. Van een magere 7 in 2017 naar een armzalige 6 procent in 2018.

‘Bij commissariaten gaat dat beter, daar is het bijna 25 procent. En met die 6 procent heb je het wel over de AEX. Daarbuiten vallen 5000 bedrijven onder de wet bestuur en toezicht en daar zit veel meer beweging in. Ook van vrouwen in executive functies. En je ziet trouwens ook weer dat we goede weken achter de rug hebben met de benoeming van Edith Schippers bij DSM en van de nieuwe topvrouw bij Albert Heijn. Maar ja, die 6 procent is wel dermate beroerd dat het aangeeft dat de meeste benoemingen bij AEX-fondsen op bestuursniveau behoorlijk transactioneel lijken te zijn. Met andere woorden, men kijkt naar wie er in de pijplijn aan de beurt is en niet: wat voor profiel hebben we in de RvB nodig en hoe zouden we die diversiteit daarin moeten laten plaatsvinden? Wat eigenlijk ook gewoon in de Corporate Governance Code staat. Je merkt wel dat de maatschappelijke druk daarop steeds groter wordt. Bovendien, er is weinig voor nodig om het wel de goede kant op te laten gaan. Want als je in een jaar tijd 26 benoemingen in de RvB hebt, en een derde daarvan zouden vrouwen zijn, dan schiet het meteen omhoog.’

Maar dat is niet zo.

‘Nee, dat is eigenlijk toch wel bijzonder. En als je moet wachten tot je door de maatschappelijke ontwikkelingen pas over dertig jaar een zekere mate van gelijkwaardigheid hebt in de top van het bedrijfsleven, dan is dat natuurlijk gewoon te lang.’

Dus maar het Franse model, waarbij benoemingen nietig worden verklaard als het quotum niet wordt gehaald?

‘Ja, dat denk ik wel. Want je moet in dit soort ondernemingen die gelijkwaardigheid versnellen. En dat is ook waar mijn lezing over gaat. Good governance moet voorop staan. Uitgaande van de kernwaarden van een goede bedrijfscultuur. Waarom streven we naar diversiteit? Om een steviger fundament te hebben. Waardoor je beter met de onzekerheden van deze tijd om kunt gaan, met zaken als digitalisering, disruptie, innovatie. Het leidt gewoon tot betere aansluiting bij de markt. Diversiteit maakt je blik breder en je kansen groter. Het is een beter businessmodel. Dat is precies het onderwerp van mijn lezing. Dat gaat veel breder dan alleen het gelijkwaardigheidsprincipe. Mijn lezing gaat niet over quota. Het gaat over de economische kansen die thought diversity je oplevert als onderneming. Feit is wel: door vrouwen met zoveel talent links te laten liggen, mis je gewoon te veel intelligent menselijk kapitaal. Als je het ermee eens bent dat 50 procent van de mannen en 50 procent van de vrouwen tot de absolute top behoren en je zet die vrouwen niet in, dan ga je dus eigenlijk voor minder. Dan laat je een groep mannen toe tot die top die minder zijn dan die 50 procent van die vrouwen. Die vrouwen zijn er, die willen ook. Maar Nederland is best een conservatief land. Men heeft hier moeite om die vrouwen te benoemen.’

Nadeel van zo’n quotum: vrouwen willen geen excuustruus zijn, ze willen niet gekozen worden omdat er nu eenmaal zoveel vrouwen in de top moeten zitten.

‘Ja, en dat is voor mij ook wel een bevestiging van het beeld dat vrouwen in staat moeten zijn om duidelijker te zijn over hun ambities. Ze moeten zich niet laten piepelen en denken: een ander zal toch wel beter zijn. Als je het kunt, dan kun je het.’

Het quotum als duwtje in de rug

‘Ja. En dit wordt een spannend jaar. De SER komt met een advies, dat zou wel eens in de richting van een quotum kunnen gaan. En daarnaast verwacht ik dat er barrières geslecht gaan worden. Denk aan meer vaderschapsverlof. Dus de voorzieningen eromheen worden verbeterd. Dan zul je zien dat de doorstroming sneller zal gaan. Verwachting en hoop is dat het advies er wel doorheen komt. D66 is voorstander, CDA is voorstander, de VVD misschien nog niet. Maar de vraag is of die partij niet net als bij het kinderpardon uiteindelijk mee zal gaan met een Kamermeerderheid.’

Maar zo streng als in Frankrijk wordt het niet?

‘Nou, daar hebben ze het wel heel grappig gedaan. Als je het wettelijke quotum van 40 procent niet haalt, dan worden de vergoedingen van de raad van bestuur en de raad van commissarissen on hold gezet. Zolang er niet is benoemd, krijg je dus niet betaald. En als je zes mannen in de board hebt en je zou een zevende benoemen, dan is de benoeming nietig. Het probleem is alleen dat ze het moeilijk vinden om afscheid te nemen van bestuurders. Ze benoemen dan de vrouwen erbij, waardoor de board heel groot wordt.’

Hoe verklaar je nu dat het percentage vrouwen in raden van toezicht zoveel hoger ligt?

‘Zeker semipublieke instellingen hebben meer oog voor maatschappelijk draagvlak, ze spelen hierin ook meer een voortrekkersrol. Maar een groot verschil is vooral dat in toezichthoudende functies niet geldt wat in veel bedrijven wel aan de hand is voor topfuncties. Dat er een man klaarstaat die jaren het sjouwwerk verricht heeft en die nu gewoon als eerste aan de beurt is.’

Is het echt zo plat?

‘Ja. Het is echt zo plat. Het is vaak niet eens slechte wil. Maar het is wel bijna te plat voor woorden. Omdat het ook zo onprofessioneel is. Net zo goed als je je bijna geen board meer kunt voorstellen waar geen zelfevaluatie met een externe partij plaatsvindt. Dat pak je ook professioneel aan. Benoemingen moeten beginnen met een profielschets en het samenstellen van een longlist en daarna een shortlist. In plaats van: Pietje is aan de beurt, en als Pietje toch niet beschikbaar is nemen we

Jantje. Want Jantje komt na Pietje. Ze kijken helemaal niet naar het profiel. Het is een closed case, weinig transparant. En daarom vind ik het ook zo’n schande dat er van die 26 benoemingen in de RvB’s van AEX-fondsen vorig jaar maar twee vrouwen waren. Schandalig! Dat zegt veel over het gebrek aan professionaliteit rondom de benoemingsprocedure. En het is schokkend dat dit al zo lang zo gebeurt.’

En het geeft aan hoe ver de top van grote ondernemingen van de werkelijkheid afstaat?

‘Ja, maar voordat ik nu al te activistisch klink: het is mij niet alleen te doen om gelijkwaardigheid vanwege de gelijkwaardigheid. Nogmaals: het gaat mij om Good Governance. Om de meeropbrengst van diversiteit. Dat verruimt je blik en vergroot je kansen. Je hebt als onderneming meerdere antennes nodig. Daar gaat mijn lezing over. Maar los daarvan: het is ook gewoon veel leuker om in een divers samengesteld team te werken.’

Over de auteur

Rocco Mooij is hoofdredacteur van Goed Bestuur & Toezicht. Daarnaast adviseert hij bedrijven op het gebied van communicatie en met name content management.

