

# Vrouwen aan tafel

*Vrouwen maken de helft uit van de wereldbevolking, maar zijn nog altijd significant ondervertegenwoordigd in het topmanagement. Investeerders moeten zich hard(er) maken voor een meer evenwichtige vertegenwoordiging van vrouwen aan de bestuurstaafel, betogen de auteurs.*

TEKST Yvonne Janssen, Kristel Verhoef, Josiane Fanguinoveny, Caroline de la Marnierre, Bercan Günel

**E**r zijn verschillende argumenten die pleiten voor meer vrouwen aan de bestuurstaafel. Om te beginnen is het vanuit moreel oogpunt natuurlijk niet eerlijk om de vrouwelijke helft van de bevolking buiten te sluiten. Strategisch bezien is het bovendien onverstandig om een bestuur verstoken te laten van de complementaire vaardigheden, zienswijzen en krachten die door verschillende seksen en culturen worden ingebracht. De effectiviteit van een bestuur wordt dan immers beperkt, want het is minder waarschijnlijk dat een homogeen bestuur zijn eigen ideeën betwist en naar een ander perspectief zoekt.

Daarnaast is diversiteit een blijk van 'good governance' en in economisch opzicht hebben diverse besturen het voordeel dat zij een accurate vertegenwoordiging vormen van de belanghebbenden, waardoor deze perspectieven in de bestuurskamer samenkomen en kunnen worden vertaald in succesvolle bedrijfsstrategieën. Tenslotte zijn er aanwijzingen dat vrouwen pragmatischer zijn, minder last hebben van een 'ego', meer risicomijdend zijn en beter zijn in crisismangement dan mannen. Talenten die van pas komen in de herstelperiode na de crisis.

## Wetgeving

Momenteel worden in Europa 85 procent van de niet-uitvoerende bestuursfuncties en 91 procent van de uitvoerende bestuursfuncties ingevuld door mannen. Met ingang van 2020 (2018 voor overheidsbedrijven) geldt voor niet-uitvoerende bestuursfuncties van grote publieke bedrijven een ondergrens van 40 procent voor beide geslachten.

Pogingen om van hogerhand tot een betere balans te komen, beginnen vruchten af te werpen. In februari 2011 publiceerde Lord Davies van Abersoch een rapport over seksediversiteit in bestuurskamers in het Verenigd Koninkrijk, waarin een aantal aanbevelingen werd gedaan, waaronder het doel voor FTSE 100 bedrijven om in 2015 een minimum van 25 procent vrouwelijke vertegenwoordiging te bereiken.

Een maand eerder nam de nationale assemblee van Frankrijk een wet aan die een seksediversiteitsquotum oplegt aan publieke besturen. Zoals verwacht was er een sterke oppositie tegen de introductie van het statutaire quotum en werd het wetsvoorstel hevig bediscussieerd, maar uiteindelijk was de overheersende perceptie dat bedrijven onvoldoende voortgang zouden behalen zonder significante druk.

De Franse wet van januari 2011 schrijft voor dat binnen drie jaar 20 procent van besturen moet bestaan uit vrouwen. Vanaf 1 januari 2017 moet dit percentage zelfs minstens 40 procent zijn. Als een bedrijf niet aan deze wetgeving voldoet, zijn bestuursbenoemingen ongeldig en wordt het salaris voor alle bestuursleden opgeschort. Als gevolg hiervan is de 'lady boom' binnen Franse besturen aan het versnellen. Binnen een jaar is het aandeel vrouwen in CAC 40 besturen gestegen tot 20 procent of meer.

In Duitsland heeft de Corporate Governance Commissie recentelijk aanbevelingen gedaan waarin zij vraagt om verbeteringen op het gebied van diversiteit in het bestuur. In Spanje werd reeds in 2007 wetgeving aangenomen die publieke en IBEX 35 bedrijven oplegt om het aandeel vrouwen in het bestuur te laten toenemen

tot 40 procent in 2015. Er zijn geen sancties, zoals in het geval van Frankrijk, maar het percentage van bedrijven met minimaal één vrouwelijk bestuurslid is toegenomen.

In Italië is in 2010 een wet aangenomen die vereist dat besturen van publieke en overheidsbedrijven minimaal voor een derde uit vrouwen bestaan, maar deze wet moet nog worden goedgekeurd door de senaat.

In Nederland is een amendement dat een seksequotum oplegt aan het bestuur en de raad van toezicht nog niet geïmplementeerd. Als het amendement wordt goedgekeurd, legt het grotere bedrijven een 30 procent quotum op voor mannen en vrouwen.

## Effecten

Om seksediversiteit onder de 40 grootste Franse bedrijven (van de CAC 40 Paris stock exchange index) te schatten en evalueren, heeft communicatieadviesbureau Capitalcom een nieuwe indicator gecreëerd die de integratie van vrouwen in topmanagement evalueert. Het adviesbureau publiceert reeds zeven jaar een jaarlijkse barometer, waarin Capitalcom niet alleen de gekwantificeerde data weergeeft die bedrijven aanleveren, maar ook de evolutie van seksediversiteit binnen topmanagement analyseert op basis van functietypen en bedrijfssectoren.

Op basis daarvan kunnen drie ontwikkelingen worden geïdentificeerd. Ten eerste zijn er gemiddeld 15 procent vrouwen in het topmanagement van CAC 40 bedrijven, terwijl het aandeel vrouwen in uitvoerende bestuursfuncties de laatste vijf jaar met 25 procent is toegenomen. Ten tweede verschillen inspanningen om seksediversiteit te promoten tussen sectoren. Ten derde

draagt seksediversiteit significant bij aan economische prestaties.

Ondanks de nog altijd lage integratieratio van vrouwen in topmanagement is de seksediversiteit in CAC 40 raden van bestuur sterk toegenomen, en in twee jaar verdubbeld van 10,5 procent in 2009, tot 20,8 procent in 2011. De Copé-Zimmermann wet, die in januari 2011 is goedgekeurd en een minimum van 20 procent vrouwen in 2013 en 40 procent vrouwen in 2017 oplegt aan raden van bestuur, heeft ertoe geleid dat bedrijven hun initiatieven op dit onderwerp moesten versnellen.

Profielen van vrouwen in uitvoerende bestuursfuncties in Frankrijk zijn diepgaand veranderd, en een kwart van hen vervult nu een rol als bestuurder van een divisie, hetgeen overeenkomt met een groei van 257 procent in vijf jaar. Op basis van het onderzoek van Capitalcom is het mogelijk een typisch portret van hen te schetsen: ze zijn gemiddeld 55, benoemd als bestuurder en vaak Frans (meer dan 6 van de 10).

## Gezichtspunt van een headhunter

Woman Capital is een Nederlands executive search bureau in Amsterdam dat zich ten doel stelt om vrouwen zichtbaar te maken op besluitvormingsniveau en om het aantal vrouwen in bestuursposities te verhogen. Toen oprichtster en managing partner Bercan Günel van Turkije naar Nederland verhuisde, voelde ze zich twee keer niemand: als vrouw én buitenlander. Uit deze worsteling is Woman Capital voortgekomen.

Mensen claimen dat mannen goed zijn in het managen van groei en dat vrouwen voornamelijk sterk zouden zijn in crisissituaties. Bercan Günel bestrijdt dit stereotype: "Vrouwen en mannen vullen elkaar aan in beide situaties."

Quota en positieve discriminatie zijn te radicaal naar haar mening, omdat het leidt tot de voorbarige buitensluiting van mensen, terwijl buitensluiting precies datgene is waar ze tegen vecht. In plaats daarvan staat ze een duidelijke strategie voor: aantonen dat het niet aannemen van vrouwen onacceptabel is en ontmoedigd moet worden. Tegelijkertijd realiseert ze zich ook dat het onderwerp van seksediversiteit al meer dan twintig jaar op de agenda staat en dat de verbeteringen bijna verwaarloosbaar zijn. "We praten en discussiëren veel over het onderwerp, maar de balans is niet echt verbeterd." Om die reden is ze nu voorstander van een overheidsinterventie

in een poging om de enorme achterstand in te halen. "Anders duurt het veel te lang. In dit tempo zullen dingen onopzettelijk misgaan, maar het resultaat telt," zegt ze.

"Onder de huidige voorwaarden leiden de patronen en mannencultuur in besturen en publieke besluitvormingsorganen tot het fenomeen dat ambitieuze vrouwen zich als mannen gedragen om in de groep te passen en hun carrièremogelijkheden te verbeteren. Dit fenomeen is niet wenselijk, omdat het de voordelen van diversiteit ondermijnt en een negatief effect heeft op de authenticiteit van besluitmakers."

Naar haar idee moeten er voldoende vrouwen in het bestuur benoemd worden om ook vrouwelijke waarden in het besluitvormingsproces te implementeren. "Vaak worden vrouwen echter enkel geselecteerd als ze in de mannencultuur van bestuurskamers passen. Daarnaast helpt het niet dat aandeelhouders veelal man zijn. Als uitsluitend vrouwen die zich als mannen gedragen worden benoemd voor bestuursposities wordt het doel van diversiteit nog steeds niet bereikt."

## Conclusie

Goed ondernemingsbestuur helpt bedrijven bij het verbeteren van prestaties, het stimuleren van groei, het beter managen van risico's, bij het aantrekken en behouden van investeerders en beter om te gaan met financiële crises. Om op zijn best te functioneren heeft een bestuur een diversiteit aan vaardigheden, culturen en zienswijzen nodig op ieder relevant onderwerp. Seksediversiteit is een onderdeel van deze belangrijke mix. Een groeiend aantal onderzoeken toont een brede set van bedrijfsvoordelen aan die geassocieerd worden met seksediversiteit binnen raden van bestuur, inclusief verbeterde financiële prestaties en aandeelhouderswaarde, toegenomen klant- en werknemerstevredenheid, toenemend vertrouwen van investeerders en grotere marktkennis en reputatie.<sup>1</sup> Daarom moeten investeerders de vertegenwoordiging van vrouwen in raden van bestuur stimuleren. ■

Dit artikel is geschreven door Yvonne Janssen (BeneFIT coaching & consultancy, Amsterdam), Kristel Verhoef (Profundo, Amsterdam), Josiane Fanguinoveny (Governance for Owners, Londen), Caroline de la Marnierre (Capitalcom, Parijs), Bercan Günel (Woman Capital, Amsterdam)

## GOUDEN PUMP AWARD 2013



Organisaties kunnen zich tot 1 maart 2013 aanmelden voor de Gouden Pump Award 2013 van VIIP. VIIP, vereniging van Vrouwen In Institutioneel Pensioen, reikt de Award jaarlijks uit aan een organisatie die aantoonbaar werk maakt van de benoeming van vrouwen in besturen, op toezichthoudende en managementposities in de wereld van institutionele pensioenen.

De eerste VIIP Gouden Pump Award ging in 2012 naar TKP Investments.

Een nominatiecommissie nomineert uit alle inzendingen maximaal vier organisaties. De genomineerden presenteren hun diversiteitsbeleid aan een jury, die vervolgens de winnaar kiest. De jury bestaat uit Sybilla Dekker, voorzitter Stichting Talent naar de Top; Sandra Smits, oprichter en voormalig voorzitter VIIP; Toine van der Stee, algemeen directeur Blue Sky Group en Onno Versteegen, lid Raad van Bestuur Delta Lloyd.

De Gouden Pump Award wordt uitgereikt tijdens het VIIP Jaarcongres op 16 april 2013. Kijk voor meer informatie en het aanmeldingsformulier op [www.viip.nl](http://www.viip.nl).

De Gouden Pump Award sluit aan bij het streven van VIIP naar een grotere zichtbaarheid van vrouwen in de pensioensector. Het aandeel van vrouwen in besturen, toezichtsorganen en beleidsbepalende functies in de sector is slechts 10 procent. Wat VIIP betreft moet dat percentage naar minimaal 30 procent. Organisaties en besturen met een evenwichtige personeelsopbouw zijn aantoonbaar innovatiever en slagvaardiger, kunnen beter omgaan met verandering, benutten meer potentieel, hebben meer voeling met de markt en zijn succesvoller. Alle redenen voor een actief diversiteitsbeleid.

VIIP telt ruim 200 leden. Zij zijn werkzaam in de pensioensector bij pensioenfondsen, pensioenuitvoerders, pensioenverzekeraars en hun adviseurs.

<sup>1</sup>IFC Board Diversity. Beschikbaar via de link: [http://www.ifc.org/~/media/~/content/sustainability/nsf/Content/WomeninBusiness\\_SustainableBusiness\\_BoardDiversity](http://www.ifc.org/~/media/~/content/sustainability/nsf/Content/WomeninBusiness_SustainableBusiness_BoardDiversity)