

A black and white close-up portrait of Marry de Gaay Fortman. She has short, wavy, light-colored hair and is looking directly at the camera with a slight smile. She is wearing a dark, high-collared garment with a ruffled or lace-like detail at the neck. The background is a dark, neutral gradient.

**MARRY DE GAAY FORTMAN:
"VOLDOENDE VROUWEN OP ÉLKE
LONGLIST ÉN SHORTLIST."**

Op de jaarlijkse Global Gender Gap Index van het World Economic Forum is Nederland gezakt van de 16e naar de 32ste positie. Het aantal vrouwen in topposities daalde verder en de ongelijkheid in inkomen en politieke macht nam toe. “Dit terwijl de feiten uitwijzen dat diversiteit in boardrooms beter is voor bedrijven en de samenleving. Diversiteit is de normaalste zaak van de wereld. Hoogste tijd dat dit ook in Nederland het geval wordt”, aldus **Marry de Gaay Fortman**, bestuursvoorzitter van de stichting Topvrouwen.nl die erop wijst dat het met de doorstroom van vrouwen in executive functies dramatisch is gesteld.

“Diversiteit in boardrooms zou ook in Nederland de normaalste zaak van de wereld moeten zijn”

TEKST WILLEM VREESWIJK | BEELD GEERT SNOEIJER EN JANIEK DAM

De stichting Topvrouwen.nl werd eind 2014 geïnitieerd door Jet Bussemakers (toenmalig minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap) en Hans de Boer (voorzitter van VNO-NCW). Dit om de doorstroom van het aantal vrouwelijke bestuurders en commissarissen te helpen versnellen. Met Marry de Gaay Fortman kun je je als Topvrouwen.nl geen betere voorzitter wensen. Ze is advocaat-partner van advocatenkantoor Houthoff en houdt zich bezig met publiek private vraagstukken en (corporate) governance. Daarnaast is ze onder meer commissaris bij DNB en KLM en voorzitter van Toneelgroep Amsterdam. In het verleden was ze toezicht-

houder bij onder meer Royal Haskoning, GVB en VGZ. Vaak was ze de enige vrouw. “Dan weet je direct dat het tijd is voor verandering. Bedrijven hebben er namelijk baat bij als meer vrouwen in topfuncties worden benoemd. Het leidt tot betere dialogen, tot zorgvuldigere besluitvorming, tot meer creativiteit, tot een andere definitie van winst en tot betere resultaten. Medewerkers en klanten herkennen zich ook beter in de leiding van dergelijke bedrijven.”

Uit diverse onderzoeken blijkt dat vrouwen betere beleggers zijn dan mannen, dat vrouwen gemiddeld genomen lagere risico's aangaan en dat ze minder grote verliezen maken als het tegenzit. Toch is De Gaay Fortman wars van het denken in stereotypen. Zij ge-

looft heilig in de gelijkwaardigheid van mannen en vrouwen. Ze moest dan ook even nadenken voor ze ja zei om voorzitter te worden van Topvrouwen.nl. “Ik wilde dat niet alleen maar doen omdat ik vrouw ben. Het moet maatschappelijk relevant zijn, dat is de rode draad in mijn leven. Aangezien ik ervan overtuigd ben dat meer diversiteit leidt tot beter functionerende bedrijven en omdat ik weet dat er op dit vlak nog heel veel meters te maken zijn, heb ik deze functie omarmd.”

LEIDERSCHAPSVRAAG

Meer diversiteit in de boardrooms is vooral een leiderschapsvraag. Een goede leider weet dat het uiteindelijk niet goed is voor een bedrijf om alleen maar

dezelfde type leiders van gelijke leeftijd en met eenzelfde achtergrond in bestuurskamers te benoemen. Een goede leider verzamelt juist mensen om zich heen die niet op hem of haar lijken. In de boardrooms regeert echter nog vaak de angst voor het onbekende en de angst om zekerheden, die vaak gedurende jaren zijn opgebouwd, weer los te laten. “Gezien de enorme uitdagingen waar we in deze complexe wereld voor staan, is het echter noodzakelijk dat er in boardrooms ook andere inzichten, ook andere visies ter sprake komen en daarmee ook andere oplossingen in beeld komen. Dat is de kracht van diversiteit. In eerste instantie is het aan de huidige voorzitters van de boardrooms om dit veel meer te onderkennen.”

Uit eigen ervaring weet De Gaay Fortman dat mannen het vaak ongemakkelijk vinden om dit als eerste aan te kaarten. “Daarom spreek ik vooral de bestuursvoorzitters hierop aan. Wanneer er dan toch gezegd wordt dat er geen geschikte topvrouwen te vinden zouden zijn voor posities in boardrooms, dan zijn ze bij mij aan het verkeerde adres en mag de vuist op tafel. Diversiteit is niet vrijblijvend. Vrouwelijk potentieel dient gemobiliseerd te worden.”

Volgens De Gaay Fortman leidt meer diversiteit tot een meer diepgaande dialoog over veel meer zaken dan de resultaten alleen. “Door een echte dialoog aan te gaan met mensen die anders denken en anders zijn, zullen sneller dilemma’s en ethische vraagstukken besproken worden. Als je een dergelijke dialoog vervolgens niet alleen in de bestuurskamer voert, maar in de hele organisatie, zal je al gauw zien dat de betrokkenheid van de medewerkers groter wordt en daarmee ook het verantwoordelijkheidsgevoel. Als er iets verkeerd gaat, wordt dan niet langer de verantwoordelijkheid afgeschoven op het systeem waar een individu geen invloed op heeft, maar komt het dichtbij en zal de vraag eerder worden gesteld: wat kan ik doen en hoe moet ik reageren.”

Stichting Topvrouwen.nl

De stichting Topvrouwen.nl onderschrijft het belang van een groter aandeel vrouwen in de top van het Nederlandse bedrijfsleven. Genderdiversiteit in bedrijven hoort volgens de stichting bovenaan de boardroomagenda. Topvrouwen.nl zal alle partijen – bedrijven, executive search bureaus, mannen en vrouwen – betrekken in het debat over diversiteit en de versnelling van diversiteit. “Wij gaan de vrouwen en huidige bestuurders met elkaar verbinden, de voorwaarden scheppen ze met elkaar in contact te laten komen en zorgen dat ze elkaars taal gaan spreken. Om dat te bereiken, willen we het aanbod potentiële vrouwelijke topkandidaten volstrekt transparant maken. Onze database www.topvrouwen.nl met inmiddels meer dan 1.550 board ready-vrouwen moet dus stevig in de markt staan. En voor topfuncties kan deze worden geraadpleegd zonder dat hieraan kosten zijn verbonden. Het ultieme doel: voldoende vrouwen op elke longlist én shortlist. Op dat moment heeft de stichting zichzelf overbodig gemaakt.”

HARDE CIJFERS

Topvrouwen.nl beschikt over een enorme database van hooggekwalificeerde vrouwen. Topvrouwen.nl wil met deze database de doorstroming van vrouwen naar topposities een directe impuls geven. “Dat is hard nodig. Het aandeel vrouwen in de Raden van Bestuur van de grote bedrijven was eind 2014 nog geen 10 procent. In Raden van Commissarissen was dit 11 procent. Het goede nieuws is dat in non-executive functies het aantal vrouwen sindsdien stijgt, een trend die je ook ziet bij de bedrijven buiten de top-200 (2016: 13,1 procent). Zeer zorgelijk is echter de trendbreuk in executive functies bij de top 200-bedrijven. Daar daalt het aantal

vrouwen juist. Juist hier raken we verder weg van de doelstelling van 30 procent vrouwen in 2023. Dat percentage is niet voor niets gekozen, zie het als een kritische massa dat nodig is om een daadwerkelijke verandering en een echte cultuuromslag in gang te zetten.”

Een cultuuromslag, te beginnen in de boardrooms, is noodzakelijk, zo blijkt uit de cijfers. Dat het aantal vrouwen in topposities laag is in Nederland, is al decennia bekend. Al in het jaar 2000 spanden op initiatief van de overheid een aantal topbestuurders van grote Nederlandse ondernemingen, zoals Chris Tesselhoff van Delta Lloyd, zich in om vrouwen ‘het glazen plafond’ te laten doorbreken. Eigenlijk leverden de inspanningen, behalve wat meer bewustwording, niet heel veel op. De cultuur aan de top veranderde immers niet. Tesselhoff, die oprecht iets wilde veranderen binnen het bestaande mannenbolwerk, beaamde dit ook indirect door te vertellen dat uit enquêtes onder de vrouwelijke leidinggevendenden van Delta Lloyd bleek dat vrouwen de stap van teamleider naar management vaak te groot vonden, juist omdat ze het gevoel hadden in een andere cultuur terecht te komen. En Tesselhoff zegt dan veelzeggend: “Management riekt naar bloed, zweet en tranen en dan haken vrouwen af.”

We zijn inmiddels ruim vijftien jaar én een wereldwijde crisis verder en nog altijd is er geen sprake van diversiteit in de boardrooms. Als de boardrooms niet wezenlijk veranderen qua samenstelling verandert de cultuur ook niet. “Een gemiste kans. Bestuurders hadden in dit opzicht absoluut meer van de crisis mogen leren. Ik beweer niet dat we de crisis hadden kunnen voorkomen met meer vrouwen in de boardrooms, wel worden er met meer vrouwen in boardrooms andere afwegingen gemaakt, andere gesprekken gevoerd en komen er meer opties beschikbaar. Merkwaardig dat anno 2017 een gemiddeld bestuur nog altijd voornamelijk bestaat uit blanke mannen van een zekere leeftijd.”

Uitreiking van het eerste exemplaar van het boek 'Top! Daadkrachtige mannen en vrouwen over gender diversity' van Nicole Gommers tijdens aan Zijne Majesteit Koning Willem-Alexander tijdens het Topvrouwen jaarevent op 4 september jl.



BEELD JANIEK DAM

Als je naar de recente Global Gender Cap Index kijkt, moet je zelfs concluderen dat Nederland als het gaat om gelijkheid tussen mannen en vrouwen door andere landen links en rechts wordt ingehaald. De daling van een 16e naar een 32ste positie op de jaarlijkse index, die voor het eerst in 2006 werd gepubliceerd, mag onthutsend worden genoemd. Niet dat Nederland zoveel slechter scoort als de jaren ervoor, wel blijkt dat andere landen de loonkloof veel sneller aan het dichteren zijn. In Nederland verdienen vrouwen gemiddeld nog altijd 16,1 procent minder dan mannen. En ja, dan gaat het wel degelijk om dezelfde functie met dezelfde werkervaring en dezelfde diploma's. De verschillen aan de top zijn nog groter.

FOMO

Het is niet eenvoudig om een omslag in de Nederlandse bestuurskamers te bewerkstelligen. Op zich begrijpt De Gaay Fortman de weerstand tegen het wettelijk regelen van het aantal vrouwen in topposities. "Een quota zou bedrij-

"ALS MANNEN INZIEN DAT ZE MET VROUWEN SUCCESVOLLER ZIJN, GAAN ZE WEL OVERSTAG"

ven hun eer te na moeten zijn. Maar als bedrijven niet willen veranderen, is er geen andere weg. Linksom of rechtsom, het aandeel vrouwen in boards moet de komende twee jaar omhoog."

Dat het instellen van een quota werkt, bewijzen niet alleen de Scandinavische landen, maar ook landen als India en Italië. In Italië is het aantal vrouwen in executive functies gestegen van 6 naar 32 procent en in India dient elk bedrijf minimaal één vrouw in de board te benoemen.

De wens tot diversiteit zou echter volgens De Gaay Fortman vooral uit het bedrijfsleven zelf moeten komen.

"Vanuit mijn positie zal ik er alles aan doen om dit inzicht te helpen bevorderen. We noemen dat de *Fear Of Missing Out* (FOMO), een positieve stimulans voor boardrooms: wat mist een bedrijf als ze onvoldoende topvrouwen in hun bestuur hebben? Wat ze missen ten opzichte van een concurrent die succesvol is dankzij diversiteit in de boardroom, die betere resultaten haalt met meer vrouwen in executive functies en dankzij diversiteit meer betrokken medewerkers heeft. Als ze zien dat deze concurrenten innovatiever inspelen op de snel veranderende omgeving, beschikken over een aantoonbaar evenwichtiger besluitvorming en over beter afgestelde maatschappelijke antennes, dan zijn ze absoluut sneller geneigd om zelf ook veranderingen door te voeren. Hiermee spelen we met een knipoog in op het competitieve aspect van mannen. Uiteindelijk gaat het er natuurlijk om dat de verandering er komt. En als die verandering substantieel genoeg is, dan kan zo'n verandering beklijven. Mijn missie is om hiervan zoveel mogelijk voorzitters te overtuigen." ■