

Commissie Frijns breekt lans voor meer diversiteit Onbekend maakt onbemind

Relatief weinig vrouwen en allochtonen bekleden topposities in het Nederlandse bedrijfsleven. Wit, man en 60-plus is wat de klok slaat. Daarom gaan stemmen op om diversiteit in een code vast te leggen. Fact peilt de meningen.

De diversiteit in de raden van bestuur en raden van commissarissen is minimaal, concludeerde de Monitoring Commissie Corporate Governance onlangs. De commissie, in de volksmond vernoemd naar voorzitter en ex-ABP topbelegger Jean Frijns, ziet toe op de naleving van de code-Tabaksblat. Onderdeel van die code is verplichte transparantie over de samenstelling van de raad van commissarissen. “Dat gebeurt onvoldoende”, zegt Kitty Roozemon, lid van de commissie Frijns. “Maar we weten uit onderzoek dat de samenstelling weinig divers is.” De commissie pleit er bij het kabinet dan ook voor een diversiteitsbepaling aan de code-Tabaksblat toe te voegen. Roozemon: “Er móet dan gerapporteerd worden. En als ondernemingen zich niet aan de bepaling houden, moeten ze op zijn minst uitleggen waarom niet volgens het principe pas toe of leg uit.”

Niet iedereen is het met Roozemon eens. Kenaad Tewarie, ex-CFO Laurus, Tineke Bahlmann, commissaris en hoogleraar bedrijfseconomie en supercommissaris Dolf van den Brink, ex-raad van bestuur ABN AMRO in debat.

De samenstelling van raden van bestuur en raden van commissarissen is weinig divers. Is een verplichtende code dé manier om meer diversiteit te bewerkstelligen?

Kitty Roozemon: “Jazeker, ik pleit ervoor dat de code wordt uitgebreid met een best practicebepaling. Anders komen we nooit een stap verder. En blijven we in die discussie hangen. Leg maar vast dat de raad van commissarissen bijvoorbeeld tenminste uit een derde of een kwart vrouwen moet bestaan. In de code is al een bepaling opgenomen over de eis tot transparantie van de samenstelling en het profiel van commissarissen en bestuurders. Die kan eenvoudig worden uitgebreid.”

Tineke Bahlmann: “Het is natuurlijk te gek voor woorden dat de samenstelling van vooral raden van commissarissen zo eenzijdig is. Maar ik heb moeite met het verplichtende

karakter van een code. Vrouwen en mensen met een buitenlandse achtergrond moeten in besturen worden gekozen op basis van hun kwaliteiten. Anders krijg je excuustruzen. Ik heb me één keer, lang geleden, in een adviesfunctie zo'n excuustruus gevoeld. Je wordt niet serieus genomen. Tenzij je probeert one of the boys te zijn. Omdat ik me niet wilde laten kennen heb ik de termijn uitgezeten."

Kenaad Tewarie: "Ik ben vanwege mijn kwaliteiten en kennis gevraagd om financieel directeur bij Laurus te worden. Niet omdat ik Hindoestaan ben. Gelukkig, want positieve discriminatie werkt alleen maar tegen je. Bedrijven moeten zo goed mogelijk geleid worden. Met de beste mensen. Man, vrouw, allochtoon, jong, oud; dat maakt niet uit. Diversiteit vastleggen in een code is een studeerkameroplossing die toch niet werkt. Hoe komen ze erbij? Een bijdrage van allochtonen in de discussie is niet gevraagd." Dolf van den Brink is kort maar krachtig: "Contingenteren van vrouwen? Belachelijk. Dat werkt volkomen averechts. Dat is vragen om brokken. Pas als de cultuur van het Nederlandse gezin verandert, ontstaan meer mogelijkheden voor vrouwen op topposities."

Hoe komt het dat vrouwen ondervertegenwoordigd zijn in raden van commissarissen en -bestuur?

Van den Brink: "Allereerst stel ik vast dat de discussie over diversiteit is gebaseerd op de samenstelling van de top 30 AEX-bedrijven. Die zijn namelijk het meest zichtbaar. En daar is het, vergeleken met de kleinere bedrijven inderdaad slecht gesteld met de positie van vrouwen. Maar het probleem ligt niet bij de raad van bestuur of de raad van commissarissen, maar bij de vrouwen en hun partners. Toen ik nog in de raad van bestuur van ABN AMRO zat heb ik vier jaar lang de personeelsportefeuille gehad. Ik heb er alles aan gedaan om vrouwen in de vaart der volkeren op te stoten. De helft van de toppotentials was vrouw. Wat blijkt? Het proces omhoog stukt tussen het 35ste en 45ste jaar. Ze haken af vanwege het gezin. En gaan parttime werken. Einde carrière. Zolang vrouwen en hun partners niet bereid zijn de opvoeding van de kinderen te outsourcen, houdt het op. Je moet je namelijk committeren aan het bedrijf, zestig of zeventig uur werken, de wereld over vliegen. Je moet de beste willen zijn. In het buitenland is het veel normaler dat de opvoeding wordt uitbesteed als je samen met je partner een carrière nastreeft."

Kitty Roozmond: "Vrouwen die het ver willen schoppen zijn echt wel in staat goede kinderopvang te regelen. Daar ligt het niet aan. Het feit dat slechts 6 procent van de commissarissen vrouw is, komt omdat de geschikte vrouwelijke kandidaten niet in de adresboekjes van het old boys' network staan. Dat geldt ook voor allochtonen. Formeel

heeft hier heel lang het coöptatiesysteem bestaan. Nu benoemen mannen elkaar nog steeds.”

Tineke Bahlmann: “Ik heb mijn carrière gecombineerd met de opvoeding van de kinderen. Het was hard werken. Ik weet dat er veel goede vrouwen en allochtonen zijn, maar we kampen in Nederland nog steeds met een achterstand vergeleken met bijvoorbeeld Scandinavië. Daar is het sinds jaar en dag normaal dat vrouwen werk en gezin kunnen combineren. Dus zijn ze ook veel beter vertegenwoordigd in het bedrijfsleven, op de universiteiten en in de politiek. Ze hebben een positie.

“Vrouwen stromen niet door naar de top”, zegt Tewarie. “omdat goede en voldoende kinderopvang ontbreekt. Vrouwen zijn daardoor veroordeeld tot deeltijdwerk wat niet altijd geaccepteerd wordt. Nu pas maakt men serieus werk van faciliteiten om loopbaan en privé te combineren. Die achterstand wreekt zich. Zodra de cultuur en structuur veranderen, komt de doorstroming op gang. Dat is een natuurlijk proces. En natuurlijke processen moet je niet kunstmatig versnellen.”

Is het gebrek aan diversiteit in de raad van commissarissen eigenlijk een probleem?

Kitty Roozmond: “Het diversiteitsprincipe heb ik op de agenda van de monitoring commissie gezet, omdat het goed is als het old boys’network wordt doorbroken. Meer diversiteit leidt tot meer invalshoeken en benaderingen. En dat leidt weer tot een onafhankelijker en kwalitatief beter toezicht. Als iedereen, iedereen kent zal er minder kritische zin en afstand zijn. Kritische zelfreflectie is in monoculturen meestal niet goed ontwikkeld. Het is goed voor het onafhankelijke toezicht als de commissarissen een verschillende maatschappelijke achtergrond hebben. Bijkomend voordeel is dat uit Amerikaans onderzoek blijkt dat ondernemingen met de meeste vrouwen aan de top 35 procent meer rendement genereren. Het total shareholders return is significant groter.”

Van den Brink: “Meer diversiteit verrijkt het bestuur. Hoe meer diversiteit hoe beter. Vrouwen hebben een belangrijke toegevoegde waarde wat betreft culturele inbreng. Ze bieden een goed tegenwicht. Ik geloof oprecht dat als een vrouw gelijkwaardig is gekwalificeerd ze van harte welkom is. Ik ken in het bedrijfsleven niemand die geen vrouwelijke commissaris of bestuurder wil. Maar het zou uitermate slecht voor het bedrijf, het rolmodel én voor de vrouw zijn als ze wordt voorgedragen omdat ze vrouw is.”

“Hoe meer divers de samenstelling hoe meer je kunt waarnemen”, vindt Bahlmann. “Hoe breder de blik. Ik merk in de praktijk dat mannen vaak lang praten over krachtenvelden op de markt terwijl vrouwen ook aandacht hebben voor andere onderwerpen dan geld. Als het over interne zaken gaat, zoals evaluatie van het bestuur, pensioen, ontslag, zijn

vrouwen in het algemeen eerder bereid door die zure appel heen te bijten. Mannen zijn daar op hun beurt blij mee en accepteren dat ook pijnlijke zaken moeten worden besproken.”

Een veelgehoorde klacht is dat goede vrouwen en mensen met een buitenlandse achtergrond niet te vinden zijn

Kenaad Tewarie: “Er wordt veel in dezelfde vijver gevestigd. Als je niet op bepaalde cocktailparty’s verkeert, zul je niet snel voor een commissariaat worden gevraagd. Ook recruiters komen uit datzelfde kringetje. Daarnaast is sprake van koudwatervrees. Men durft het vaak niet aan een vrouw of allochtoon binnen te halen. Datzelfde geldt voor mijn generatie: de 40-plussers. Tegen de allochtone ondernemers die ik coach zeg ik dat ze zichtbaar moeten zijn. Want onbekend maakt onbemind. Ze moeten van hun culturele achtergrond hun kracht maken. In de raad van bestuur van Laurus voegde ik iets toe omdat ik vaak een andere invalshoek had. Ik kon moeilijke situaties net even anders bekijken. Een allochtoon die gebruik maakt van zijn cultuurvoordeel voegt iets toe aan diversiteit. Verloochen je achtergrond niet en combineer de Nederlandse en de eigen cultuur. Ik heb er profijt van dat ik in Suriname ben geboren, in Nederland heb gestudeerd en een aantal jaren in de Verenigde Staten heb gewerkt. Ik wil altijd beter zijn. Me onderscheiden van de ander. Door mijn ervaring en relatienetwerk word ik tegenwoordig gevraagd voor commissariaten.”

Tineke Bahlmann: “We moeten niet doen alsof er legio kandidaten voor commissariaten rondlopen. Niet iedereen is zomaar geschikt. Ik wil niet ontkennen dat het altijd eenvoudig is de juiste kandidaat voor een raad van commissarissen te vinden. Het is een heel verantwoordelijke baan. Je moet bij het bedrijf passen. Je moet tegen de raad van bestuur durven zeggen dat het niet goed gaat. Je moet niet aardig gevonden willen worden. Je hebt veel lef nodig. Toezichhouden is niet voor niets de hoogste baan met de bijbehorende status.”

Dolf van den Brink: “Ik kom weer uit bij mijn standpunt dat de hardnekkige Nederlandse gezinscultuur ervoor zorgt dat slechts een gering aantal vrouwen doorstroomt. Ze zijn er dus niet. De bottleneck is de raad van bestuur. Als je daar niet in hebt gezeten, word je ook niet zo snel commissaris van een AEX-bedrijf. De meeste commissarissen komen uit het soort bedrijfsleven waarin de onderneming opereert. Bij de samenstelling van de raad van commissarissen heeft tweederde het spelletje zelf gespeeld, verder is er meestal nog een ex-politicus en een hoogleraar. In de top 30 vormt het aantal executives een klein wereldje. Het gaat om ongeveer tweehonderd man die elkaar goed kennen. Driekwart van die mensen ken ik op tutoyeerbasis. Die kom je overal tegen. Dat is wel een beetje

het old boys'network. Het handjevol vrouwen dat nu in de raden van bestuur zit, weet dat ze de agenda volledig kan vullen met commissariaten, zeker als ze gepensioneerd zijn. Ze zijn bekend en kennen het spel.”

“Als je eenmaal in het circuit zit”, beaamt Bahlmann, “word je voor allerlei functies gevraagd. Ik was directeur Strategie bij de Rabobank Groep en hoogleraar. In 1983 werd ik gevraagd voor een commissariaat bij de NV Volkswoningen in Rotterdam en bij de Stichting Kunstzinnige Vorming Rotterdam. Daarna kwamen opeens allerlei toezichthoudende functies op me af. Ik stond in de adresboekjes.”

Een raad van bestuur of een raad van commissarissen die is samengesteld uit leden met verschillende maatschappelijke achtergronden, betekent een meerwaarde. Daarover lijkt iedereen het eens. Maar hoe bereik je de gewenste diversiteit?

Kitty Roozmond: “Als ondernemingen zich aan de diversiteitsbepaling in de code-Tabaksblat moeten houden, maak je ze bewust van het probleem. Jaarlijks dienen ze openheid van zaken te geven, uit te leggen waarom ze niet aan de bepaling voldoen en te vertellen welke maatregelen ze gaan nemen. Het moet tussen de oren komen dat het in deze tijd normaal is dat vrouwen en allochtonen ook een positie hebben. Er moet een cultuur ontstaan waarin je als raad van commissarissen te kijk staat als je alleen uit witte, oudere mannen bestaat. Goede bedrijven zullen de aanbeveling oppakken.”

“Ik heb er geen antwoord op”, zegt Tineke Bahlmann. “Het is zo ingewikkeld. Ik hoop dat het voor de jongere generatie vrouwen en allochtonen op termijn vanzelfsprekender is dat ze doorstromen. Dat het probleem zich vanzelf oplost.”

Dolf van den Brink: “Als vrouwen niet over de wereld willen vliegen, moeten ze ook niet mekkeren. Dan verandert er niets.”

Kenaad Tewarie: “Laten we terug gaan naar de eenvoud. Tegenwoordig moet alles in wetten en regels worden vastgelegd. Die code blijkt een wassen neus. Diversiteit komt vanzelf als vrouwen en allochtonen doorbreken.”

Roozmond: “Het klimaat is nu, denk ik, rijp voor verandering. Als ik niet was voorgedragen had de commissie Frijns ook alleen uit mannen bestaan. En was diversiteit misschien nu zelfs geen kwestie geweest.”

[kader]

Kenaad Tewarie: KPMG, Chief Financial Officer Laurus (2001-2006), bezig met promotie en actief in bedrijfsovernames,

Kitty Roozmond: lid van de Monitoring Commissie Corporate Governance en directeur Inter Provinciaal Overleg (IPO),

Tineke Bahlmann: Hoogleraar Bedrijfseconomie Universiteit Utrecht, commissaris Deloitte, Nedap, Triodosbank, Commissariaat voor de Media, Canisius-Wilhelmina Ziekenhuis en VNO-NCW Management Centrum de Baak,

Dolf van den Brink: Chief Economic Advisor ABN AMRO, commissaris Centerparcs (v), Waterschapsbank (v), Akzo Nobel, Van der Moolen Holding (v), Oranje Nassau, Samas, Arbo Unie (v) Reed Elsevier Finance en Legal & General

[Verschenen in FACT 3 2007]