

“Ik geloof niet in een vrouwenquotum”

VROUWEN IN BESTUURSGREMIA



Anno 2021 worden de Nederlandse bestuursgremia nog altijd gedomineerd door mannen. Zowel in het bedrijfsleven – directie en raad van commissarissen – als in verenigingen en stichtingen. Ja, ook de VG-Rabobank. Gunstige uitzondering: Rabobank. Wiebe Draijer en Maria van der Heijden over de waarde en het belang van diversiteit. Deel één van een serie van drie.

DOOR JOSÉ URSEM-KUILBOER EN WILLEMEN VELDMAN-MARSMAN



E nschede begin jaren zeventig. Wiebe Draijer, nu voorzitter van de groepsdirectie, is een jaar of acht als zijn moeder begint aan een universitaire studie. Om met de bul op zak een baan te zoeken en met veel plezier te werken tot de dag van haar pensionering. Jaren later is zijn oudste zus een internationaal vermaard wetenschapper. Toch krijgt ze niet de benoeming die ze verdiende, simpelweg omdat ze een vrouw is. “Ik heb thuis gezien wat het doet met talentvolle mensen als ze niet de ruimte krijgen die ze verdienen”, zegt Draijer hierover. Het is misschien wel de belangrijkste reden dat hij volop inzet op gendergelijkheid.

Beschamend dat Nederland zo ver achterloopt

Groepsdirectie Rabobank in de oude samenstelling. Door corona konden geen nieuwe foto's gemaakt worden. Op de foto vlnr: Ieko Sevinga, Wiebe Draijer, Janine Vos, Mariëlle Lichtenberg, Els de Groot, Bart Leurs, Jan van Nieuwenhuizen (heeft in 2020 afscheid genomen), Bas Brouwers, Kirsten Konst, Berry Marttin.
Foto: Koos Breukel

Betere beslissingen

In internationaal perspectief loopt Nederland mijlenver achter op het buitenland. Zelfs landen als Nicaragua, de Filipijnen en Rwanda scoren aanzienlijk beter dan de Lage Landen, als het gaat om de gelijkwaardigheid van vrouwen in de top van het bedrijfsleven, de wetenschap en de overheid. Zowel wat betreft de functie als de beloning. Dat blijkt onder meer uit het Global Gap Report 2020 van het World Economic Forum. Slechts een kwart van alle managementfuncties wordt vervuld door een vrouw, ze worden hier te lande ook nog eens structureel slechter betaald dan mannen, zelfs al doen ze hetzelfde werk. En dat is niet alleen te verklaren door deeltijdwerken.

Draijer noemt het een schandvlek in de Nederlandse samenleving. Hij ziet het als zijn missie om daar wat aan te doen. Niet via een quotum, “ik geloof daar niet in”, wel door doelbewust mensen te benoemen die beschikken over sterk uiteenlopende talenten en oriëntaties die elkaar aanvullen. Het leidt tot een andere manier van werken op bestuursniveau. Vooral ingegeven door de verschillende zienswijzen van de teamgenoten. Draijer: “Soms trekt er iemand die heel rationeel is aan de bel, een andere keer iemand die veel meer vanuit een emotionele of creatieve oriëntatie naar een vraagstuk kijkt. Op deze manier beslissen we niet alleen op rationele of cijfermatige gronden, maar letten we nadrukkelijk ook op andere

aspecten die een rol spelen.” En dat levert betere beslissingen op dan wanneer er allemaal gelijkgestemden aan de tafel zitten. Niet alleen bij Rabobank, maar bij elke organisatie die ruimte biedt aan verschillende opvattingen en manieren van kijken. Al is het in de praktijk soms knap lastig, aldus Draijer, om vanuit dat diverse palet aan meningen en visies uiteindelijk tot een eensluidend besluit te komen. “Soms denk ik dat het lijden is met een lange ij in plaats van met een korte.”

Vanzelfsprekendheid

“Zeggen dat er geen geschikte vrouwen zijn voor topposities is onzin”, stelt Maria van der Heijden, directeur-bestuurder MVO Nederland, co-founder Women on Wings en voorzitter van de raad van commissarissen Rabobank West Brabant. “Er zijn genoeg competente en ambitieuze vrouwen te vinden die dat willen.”

Desondanks ontbreken ze nog altijd in veel boardrooms. Rabobank is een uitzondering. Daar bestaat de groepsdirectie voor 45% uit vrouwen, de raad van commissarissen voor 38% en de algemene ledenraad voor 26%. In het middenkader wordt inmiddels 36% van alle managementfuncties uitgeoefend door vrouwen. Van het totaal van de ruim 38.000 medewerkers bij de bank is 46% vrouw.

Het ontbreken van vrouwen in de top van het Nederlandse bedrijfsleven is geen kwestie van opleiding. Meer dan de helft van alle Nederlandse vrouwen tussen de 25 en 35 heeft een hbo- of universitaire opleiding afgerond, bij de mannen is dat 40%. Het logische gevolg – minstens even veel vrouwen in hogere posities en geen verschillen meer in de beloning van mannen en vrouwen – is in veel bedrijven echter nog een utopie. Volgens een OESO-

rapport (Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling) wordt in Nederland slechts een kwart van alle managementposities vervuld door vrouwen. Voor elke 580 euro die een vrouw verdient, krijgt een man bijna twee keer zoveel, 1.000 euro. Ver onder het gemiddelde van andere welvarende OESO-landen. Een van de belangrijkste oorzaken is het heilige geloof van Nederlandse vrouwen in deeltijdwerk. Van der Heijden: “Zodra er een kind komt zijn vrouwen eerder geneigd een stap terug te doen. Ik ben er niet op tegen dat ze dat doen, ik stel wel de vanzelfsprekendheid waarmee vrouwen zorgen voor kinderen en mannen carrière maken ter discussie. Vrouwen die een carrière ambiëren zullen met hun partner moeten bespreken hoe ze hun privétaken verdelen. Randstad Uitzendbureau bijvoorbeeld stimuleert dit soort keukentafelgesprekken.” Draijer: “Ik word omringd door vrouwen met kinderen die voltijds werken, soms 80%. Maar in die 80% leveren ze wel een voltijdsprestatie. Ze hebben een plichtsbef van 100% en een betaling van 80%.” Peinzend: “Als ik het goed beschouw is dat wel een beetje scheef.”

“Op de dag dat ik de bank uitloop wil ik dat het verschil op nul staat”



Noodzakelijk kwaad

Van der Heijden is een warm voorstander van het vrouwenquotum, Draijer moet er weinig van hebben, ook al heeft hij steun betuigd aan het advies van de SER voor het stellen van een normatief kader. Inmiddels in de wet verankerd. Alle Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen zijn sinds dit jaar verplicht ervoor te zorgen dat minstens 30% van alle commissarissen een vrouw is. Saillant detail: over bestuurders geen woord in die wet.

Draijer: “Ik vind het vrouwenquotum een noodzakelijk kwaad. Een paardenmiddel waarmee we hopen dat het een versnelling oplevert van getalsmatige diversiteit.” En ook: “Ik wil niet dat er in mijn omgeving ook maar een vrouw werkt die het gevoel heeft dat ze daar zit omdat wij nog een getalletje wilden behalen.” Van der Heijden: “Het is jammer dat er een quotum nodig is om af te dwingen dat er meer vrouwen worden benoemd op topposities. Maar zo staat het onderwerp tenminste op de agenda bij alle beursgenoteerde ondernemingen. Dat is een begin.”

Draijer: “Wij hebben niet met quota gewerkt. We zijn toen ik aantrad in 2014 gewoon volop aan de slag gegaan met de opdracht aan onszelf en anderen in de organisatie, ‘zorg maar dat je een divers team realiseert met uiteenlopende talenten’. Dat heeft bijgedragen aan een andere beeldvorming. Er zitten bij Rabobank gewoon zeer goede vrouwen.” Dat er nog altijd structurele salarisverschillen bestaan tussen mannen en vrouwen vindt hij onacceptabel. “Ik vind dat genderbias [red. vooroordelen op basis van geslacht] verboden moet worden. Gender mag nooit de bepalende factor zijn in compensatie. Als ik dat merk, duik ik er bovenop. Op de dag dat ik de bank uitloop wil ik dat het verschil op nul staat.”

Ook vanuit macro-economisch perspectief is meer gelijkheid in functie en beloning tussen mannen en vrouwen alleszins de moeite waard. Dat leert een analyse van het Europese Instituut voor Gendergelijkheid (EIGE). Op de wat langere termijn

levert het significant meer banen op: 10,5 miljoen in 2050. Ook stijgt het bruto binnenlands product per hoofd van de bevolking met bijna 10%. Daarnaast: financiële gelijkwaardigheid zorgt er ook voor dat vrouwen en mannen financieel-economisch niet afhankelijk zijn van hun partner als ze uit elkaar gaan.

Of het vrouwenquotum uiteindelijk voldoende zoden aan de dijk zet om de achterstand in te lopen is overigens de vraag. Het tempo waarin vrouwen opstomen naar de top ligt laag en de praktijk is weerbarstig, ook in de hoeden van veel vrouwen zelf. Van der Heijden: “Vrouwen die gevraagd worden voor een toppositie doen er verstandig aan om in principe direct ja te zeggen, scherp te onderhandelen over het salaris en bewust minder kritisch naar zichzelf te kijken. Dat helpt mij ook. Ook ik maak fouten, maar waarom zou ik die uitvergroten? De kunst is gewoon je opgewekte zelf te zijn en vanuit een goed ontwikkeld gevoel van eigen kunnen je positie te bepalen en te onderhandelen.”

Volgende stap

Nu de gendergelijkheid bij de Rabobank in de volle vaart der volkeren wordt ingevoerd, is het tijd voor de volgende stap: meer culturele diversiteit. Dus mensen met een andere culturele achtergrond binnen de bank en ook op leidinggevende posities. “Wij willen naar een verdubbeling van het aantal leiders met een andere culturele achtergrond dan de Nederlandse. Van 3,5% naar 7%”, vertelt Draijer. En dat is een moeilijker opdracht aan zichzelf en de bank dan het realiseren van gelijke kansen en beloningen voor mannen en vrouwen. “Ons begrippenkader is veel beperkter ontwikkeld als we het hebben over culturele diversiteit. Wij zien dat mensen met een andere culturele achtergrond vaak anders reageren op hun benoeming dan we gewend zijn en we zien dat de omgeving daar ook anders op reageert. Dat is een ervaring die nog nauwelijks ontwikkeld is.” Vanuit die totaal verschillende referentiekaders zijn nu



zogeheten culturele awareness trainingen ontwikkeld, zodat de medewerkers van Rabobank veel meer durven kijken en luisteren naar wat ze echt zien. Draijer: “We zien dat het werkt, maar we zien ook dat we hier een langere weg te gaan hebben dan het pad van de gendergelijkheid.”

Feit is dat gendergelijkheid en meer diversiteit leiden tot meer reuring, meer creativiteit en een veel breder gedachtegoed dan in een homogeen samengesteld gezelschap. Het maakt niet uit of dat nou een bedrijf is, een vriendenclub of een vereniging. De VG-Rabobank – volgens Draijer “de vereniging van wijze professionals van Rabobank” – telt vandaag de dag 7.159 leden, 27% daarvan is vrouw. Van die 1.957 dames zitten er 26 in de afdelingsbesturen en 1 in het landelijke bestuur. Draijer: “De ultieme maat voor het uiteindelijk bereiken van diversiteit is misschien wel de mate waarin de VG-Rabobank toont de diversiteit te omarmen. Het zou mooi zijn als de vereniging daarin dappere stappen durft te zetten.” ←

Dit artikel is het eerste in een serie. In de volgende edities komen onder meer vrouwelijke bestuurders van verenigingen aan het woord en wordt er dieper ingegaan op culturele diversiteit.