

MARRY DE GAAY FORTMAN OVER TOPVROUWEN

‘LUKT NIET IS EEN DOODDOENER’

Bedrijf zonder topvrouwen? Dan hoor je er eigenlijk niet meer bij. Althans, dat wil Marry de Gaay Fortman, voorzitter van de stichting Topvrouwen, voor elkaar boksen. ‘Die bedrijven gaan straks last krijgen van de fear of missing out.’

Ceo's krijgen veel voor elkaar in hun bedrijf, maar vrouwen benoemen: ho maar. Mevrouw De Gaay Fortman, hoe komt dat toch?

‘Naar mijn idee heeft dat met twee dingen te maken. In de eerste plaats wordt er niet voldoende gekeken naar de samenstelling van het team. Heel onverstandig. We weten dat diverse teams beter presteren – ook financieel. Dus het gaat ook nog eens om een gezond eigenbelang. Bedrijven zouden echt meer hun best moeten doen.’

‘Daarnaast gaat er nogal eens wat mis bij het zoeken naar een geschikte kandidaat. Ook bij executive search bureaus. Ik zal een voorbeeld geven. In 2013 was ik voorzitter van de selectiecommissie binnen de raad van commissarissen van het Gemeentelijk Vervoer Bedrijf. Toen er een vacature was, maakte toenmalig

wethouder Caroline Gehrels duidelijk dat ze graag een vrouw benoemd wilde zien vanwege de balans in de rvc. We hadden een aantal prima vrouwelijke kandidaten, maar de executive searcher bleef maar een mannelijke kandidaat pushen. Toen hij merkte dat dat niet goed viel, gooide hij het over een andere boeg: ‘Mijn kandidaat is gay.’ Waarop de wethouder briepte: ‘Dat maakt hem nog géén vrouw.’ Dat bedoel ik dus.’

‘Maar het kan wél: de bedrijven die echt het streefcijfer van 30 procent wilden halen, hebben gewoon hele goede vrouwen gevonden. En die zitten er nog.’

Neem nou Ajax. Waarom kan zo'n club geen vrouw krijgen?

‘Ze zouden er in elk geval wel goed aan doen. Er is vrouwenvoetbal, jonge meisjes voetbal-

len er en er gaan vrouwen naar hun wedstrijden. Een afspiegeling zijn van je afzetmarkt of doelgroep is heel belangrijk. Juist in de top.’

Televisiepresentator Arjen Lubach heeft de bedrijven zonder vrouwen online gezet: dezemannenkunnengeenvrouwkrijgen.nl. Als je daar als man opstaat, wil je er toch zo snel mogelijk vanaf?

‘De vraag is of dat door mannen wordt ervaren als *naming and shaming*. Of juist als iets verschrikkelijk stoers. Als je op de lijst van Lubach staat dan trek je je van niets of niemand wat aan. En dan laat je toch wel zien dat je zelf de baas bent en de rest je gestolen kan worden. De vraag is dus of dat ergens toe leidt.’ ‘Maar Lubach heeft ons op deze manier wel geholpen om het gesprek met die ondernemingen gaande te houden. Annemarie ■

A portrait of Marry de Gaay Fortman, a woman with short, wavy, light-colored hair and glasses. She is wearing a light blue, textured, long-sleeved top with a black collar and a long necklace with a large, round, yellow-green pendant. She is standing in front of a large window with a grid pattern, and her hands are clasped in front of her.

Wie is Marry de Gaay Fortman?

Wie is Marry de Gaay Fortman? Marry de Gaay Fortman (51) is advocaat en partner bij Houthoff Buruma in Amsterdam. Daarnaast is ze commissaris bij DNB en bij het Amsterdams vervoersbedrijf GVB. Ook is ze voorzitter van de Raad van Toezicht van Toneelgroep Amsterdam en van Paleis 't Loo. Van 2011 tot 2016 was De Gaay Fortman voorzitter van VNO-NCW Metropool Amsterdam. Ze studeerde rechten aan de Vrije Universiteit. De Gaay Fortman is sinds dit jaar voorzitter van Stichting Topvrouwen.

Jorritsma, kwartiermaker van stichting Topvrouwen, gaat met de lijst in haar hand naar die bedrijven toe en gaat dan in gesprek.'

Dat heeft tot nu toe niet geholpen. Wat wel?

'Wat ons gaat helpen, is als bedrijven binnenkort niet alleen uitleggen in hun jaarverslag waarom ze niet aan het streefcijfer voldoen, maar ook hoe ze ervoor zorgen dat ze dat wél voor elkaar krijgen. Als de corporate governance code straks gewijzigd is, staat dat erin. Bedrijven komen niet meer weg met elk jaar herhalen waarom het toch echt niet gelukt is. Ze moeten nadenken hoe ze aan diversiteit gaan voldoen.'

Gaat dat ze voldoende aan het denken zetten?

'Ik ga ervanuit dat ze er geen spelletje van maken met elkaar. Al zullen er ook zijn die zeggen: 'We zien wel.' En proberen er liever mee weg te komen, in plaats van er wat mee te doen. We laten ons ook niet graag voorschrijven wat te doen.' De Gaay Fortman denkt even na en stelt zichzelf hardop de vraag: 'Zou dat het zijn? Of het heeft te maken met de veilige weg kiezen, doen zoals je het altijd al hebt gedaan. Geen risico's willen nemen. Niet alle vrouwelijke commissarissen hebben evenveel ervaring – al zijn ze wel heel geschikt – dat wordt dan als een risico gezien. Daar moeten die bedrijven toch overheen stappen. Ook iemand die heel ervaren is, komt niet per se goed uit de verf.'

Wat hoopt u dat er gaat gebeuren?

'Ik hoop vooral dat er een *buzz* komt. Dat noem ik *fomo* – *fear of missing out*. Dat de top van die bedrijven denkt: als wij niet gauw vrouwen aannemen, dan lopen we talent mis. Daar heb je ambassadeurs bij nodig. Zoals Wiebe Draijer van de Rabobank, die de top-30 vrouwen van zijn bedrijf heeft aangemeld voor de database van Stichting Topvrouwen. Volgens Jeroen Smit (bedrijfskundige en schrijver van De Prooi; red) scoren vrouwen op negen van de tien competenties beter dan mannen. Dan moet dat toch goedkomen?'

Waarom lukt het sommige mannen wel?

'De top van Alliander en Achmea heeft gewoon gezegd: hier gaat een vrouw benoemd wor-



den. Ze doen daarmee geen afbreuk aan de kwaliteit of de geschiktheid. Hooguit geven ze aan dat het ook iemand met minder ervaring mag zijn. Ze doen dat niet omdat ze vrouwen wat meer gunnen, maar zien in dat het beter is voor de onderneming waar zij aan het roer staan.'

'Het helpt als hun partner ze ertoe heeft aangemoedigd. De gezinssamenstelling helpt ook mee: mannen krijgen dochters, zien hoe getalenteerd die zijn, dat ze er maatschappelijk toe doen en dan valt soms het kwartje. Dan gaat de emancipatie veel sneller.'

'IK HOOP DAT ER EEN BUZZ KOMT ROND TOPVROUWEN'

Op de werkvloer lukt het vaak wel om een divers team samen te stellen.

'Dat zou aanstekelijk moeten werken. Toch gaat de doorstroming van onderaf nog te langzaam. Dat komt ook doordat managers sneller iemand promotie geven die op hen lijkt. En mannen zeggen misschien eerder in hun beoordelingsgesprek wat ze willen dan vrouwen. Maar goed, die man-vrouw verschillen zijn er veel minder dan we denken. Veel vrouwen zijn juist heel erg zelfbewust. Dat laat die database ook zien. Veel vrouwen weten heel goed wat ze willen, kunnen en dat ze goed zijn in hun vak. Die willen door naar hogere posities. En dan krijgen ze toch te weinig ruimte van mannen in de top.'

Vindt u al die clichés over vrouwen ergerlijk?

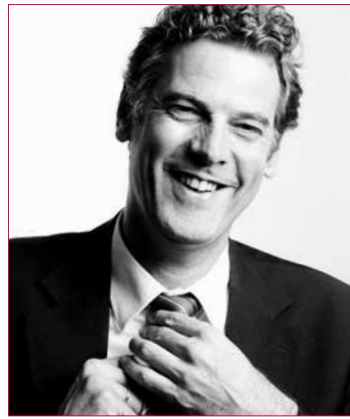
'Ja, het zijn ontzettende doodoeners. En analyseren niet wat er aan de hand is.'

Wat gaat u doen met de bedrijven die ondanks alles toch geen vrouw aannemen?

'Dán gaan we armpje drukken. Lukt het niet?' De Gaay Fortman zet haar arm op tafel. 'Nou... Volgens mij lukt het wél. Als de wil er is, dan zijn wij straks weg. Dan heffen we onszelf op.' ■

Meer topvrouwen.nl

Bedrijven hebben tot 2023 de tijd om te zorgen dat 30 procent van hun raden van commissarissen (rvc's) en bestuur (rvb's) uit vrouwen bestaan. Om dit proces te versnellen, werd eind 2014 Topvrouwen.nl geïnitieerd door Hans de Boer, voorzitter VNO-NCW, en onderwijsminister Jet Bussemaker. Deze stichting beheert een database met daarin een groep hooggekwalificeerde, *board-ready* vrouwen, om ze zo zichtbaar te maken voor bedrijven die op zoek zijn naar topvrouwen. Daarnaast organiseert de stichting netwerkbijeenkomsten. Uit onderzoek blijkt dat bedrijven met een divers samengestelde top veel beter presteren dan bedrijven met homogene rvc's en rvb's. Vorige maand bleek uit de jaarlijkse *Female Board Index* van hoogleraar Mijntje Luckerath dat het aantal vrouwen in toposities niet is gestegen maar zelfs daalde. Ondanks 26 benoemingen van topvrouwen bij beursgenoteerde bedrijven. Er is nog veel werk te verzetten dus.
www.topvrouwen.nl



BERGEN POORTVLIET

Kuddegedrag

In de eeuwige strijd tegen volle treinen in de spits gaat de NS met instapzones werken om ervoor te zorgen dat forenzen en studenten zich goed over de trein verspreiden. Op elk station wordt een ander deel van de trein met blauwe borden aangegeven. Zo moet worden voorkomen dat de meeste reizigers op hetzelfde punt van het perron instappen en daar op een kluitje in de trein blijven staan.

Leuk bedacht, maar volgens mij verkijkt de NS zich op de menselijke natuur. Mensen willen zich 's ochtends niet te veel inspannen, en stappen dus in waar zij op het perron komen of waar zij op hun bestemming uitstappen. En eenmaal in de trein wordt niet doorgelopen naar de coupé. Liever als haringen in een ton bij de deuren. De mens is een kuddedier.

Ik loop wel door, want ik wil zitten met mijn krant, of desnoods wat meer *Lebensraum* hebben in het gangpad. Ik laat zelfs wel eens een trein aan mij voorbijgaan omdat die vol oogt. Om dan bij het passeren te zien dat verderop in de trein nog plek genoeg is in de gangpaden. Daar had ik natuurlijk meteen naartoe kunnen lopen, maar ook ik ben met mijn ochtendhumeur niet zo actief op de vroege ochtend.

Als ik eenmaal zit of sta in de trein, bereid ik me alvast voor op het dagelijkse ritueel bij aankomst op perron 1 van Den Haag Centraal. Door ontstaat door een samenloop van omstandigheden (smal perron, eindpunt) altijd een kluwen van uit- en instappers. Het zou handig zijn als de instappers aan de zijkant gaan staan om de uitstappers de ruimte te geven. Een aantal van ons moet ook nog uitchecken (terwijl dat overigens ook verderop kan, dus wij gaan ook niet vrijuit).

Maar nee, de volgende meute staat alweer bij de deur te wachten, en alles loopt vast. Sta ik in die schuifelrij, dan kijk ik meewarig naar de nieuwe groep reizigers. Niet dat die blik veel effect sorteert. Mensen zijn namelijk niet alleen kuddedieren, maar ook nog eens behoorlijk egocentrisch.

Paul Scheer