

‘De banken hebben nog een wereld te winnen’



*Het SER-advies over diversiteit in de top gaat ook de banksector aan.
“De banken zouden gezien hun maatschappelijke rol veel meer een afspiegeling
van de samenleving moeten zijn”, zegt SER-voorzitter Mariëtte Hamer.*

Hebt u zelf wel eens te maken gehad met vooroordelen over vrouwen?

“Haha, op talloze momenten. Als directeur van volwasseneducatie werd ik wel eens gebeld door mensen die vroegen of ze de heer Hamer mochten spreken. Dan antwoordde ik: mijn vader werkt hier niet. Dat is wel lang geleden ja, maar het kan nu nog steeds gebeuren.”

Wat is volgens u het belang van meer diversiteit voor een organisatie?

“Diversiteit in bedrijven verbetert vooral de kwaliteit van het bestuur en de besluitvorming en verkleint de loonkloof. Ik zie vooral een maatschappelijk belang en wil benadrukken dat diversiteit ook positief kan uitwerken als het gaat om innovatie, creativiteit, sociale verantwoordelijkheid, reputatie en besluitvorming. Uit de gesprekken die we met bedrijven hebben gevoerd blijkt dat ook klanten het prettig vinden als je kunt inspelen op de verscheidenheid. Een organisatie met een divers medewerkersbestand snapt beter wat er in klanten omgaat.”

Het is niet heel evident dat een diverse organisatie leidt tot een zakelijk succes.

“Daarover zijn onderzoeken inderdaad niet eenduidig. Ik heb het idee dat het ook wel eens met de onderzoeksmethode te maken heeft. Zo zeggen sommige onderzoekers dat meer kinderopvang niet leidt tot meer vrouwen aan het werk. En toch zegt iets in mij dat het effect heeft. Mijn eigen ervaring is in elk geval dat inclusieve organisaties met een evenwichtig medewerkersbestand beter en prettiger zijn.”

Het SER-advies noemt een aantal belemmeringen voor vrouwen om de top te bereiken. Een ervan is de cultuur binnen een organisatie. Wat wordt daarmee bedoeld?

“Dat kan van alles zijn: werktijden, hoe je met elkaar omgaat, er rekening mee houden dat vrouwen dingen soms anders doen dan mannen. Het was een periode heel modern dat de man eerder naar huis ging om de kinderen van school te halen. Zelfs ministers zeiden: ik ga om vijf uur weg. Wat bij mannen leuk werd gevonden heette bij vrouwen ‘de kantjes eraf lopen’ of werk en privé niet kunnen combineren. Dat zijn onbewuste vooroordelen, die ook spelen bij mensen met een niet-westerse migratieachtergrond. Zij zijn vaak formeler omdat dat hun cultuur is. Dat wordt soms onterecht geduid als autoritair. Zo kun je allerlei beelden van elkaar hebben. Wees bewust van die verschillen, expliciteer ze en geef ze een plek. Daarnaast wordt bij vacatures voor de top vaak geworven uit bekende netwerken van gelijkgestemden, die vooral uit mannen bestaan. Wanneer vrouwen, maar ook mensen met een migratieachtergrond, geen deel uitmaken van deze netwerken, komen ze minder snel in beeld voor interessante functies.”

Een van de maatregelen die de SER voorstelt is een vrouwenquotum van dertig procent voor de Raden van Toezicht van beursgenoteerde bedrijven. Waarom?

“Het gaat niet snel genoeg. Er moet iets zichtbaar in de top veranderen. Anders krijg je geen rolmodellen, doe je geen ervaring op met vrouwen in die bestuursfuncties. Een ingroeiquotum is nu echt nodig. Het is een extra injectie, zo zie ik het zelf.”

In het voorwoord van het advies staat dat over dit punt discussie was tussen de SER-leden. Wat waren de tegenargumenten?

“Dat het bijvoorbeeld indruist tegen de vrijheid van ondernemingen. En vrouwen zouden worden aangesteld op basis van kenmerken en niet op kwaliteit. Dat laatste bestrijden wij. We zeggen niet dat elke vrouw moet worden aangenomen. Wel dat, als je geen geschikte vrouwelijke kandidaat vindt, je beter moet zoeken. Dat is nog wel een verschil. We hebben ook onderzocht welke maatregelen er worden genomen in de landen om ons heen. Wat we voorstellen is het Duitse model; een quotum voor de Raad van Commissarissen van beursgenoteerde bedrijven en voor de Raad van Bestuur, Raad van Commissarissen en de subtop van de brede groep ‘grote’ vennootschappen een verplichting om zelf streefcijfers op te stellen en plannen te maken. We zijn zeker geen buitenbeentje.”

Is het quotum ook bedoeld als signaal?

“Ik hoop dat deze verandering iets in gang zet. Een vrouwenquotum alleen is niet genoeg. Dit onderdeel van het advies pleit ook voor stimulering van een beweging van onderop. Om dat te bereiken vragen we de 5.000 ‘grote’ vennootschappen eigen streefcijfers vast te stellen voor de top en subtop en ambitieuze en passende plannen te maken hoe ze die willen bereiken. De kweekvijver moet gevuld worden. Vandaar ook aandacht voor de subtop. We zullen die bedrijven ondersteunen met bijvoorbeeld charters, ook voor culturele diversiteit. Organisaties die charters ondertekenen doen het namelijk beter dan andere.”

>>

Banken hebben nog een wereld te winnen

INTERVIEW

Wat betekent 'passend' en 'ambitieuw'?

“De streefcijfers moeten altijd hoger zijn dan de cijfers op dit moment en je moet verantwoorden waarom je tot dat cijfer komt en hoe je dat gaat bereiken. Het betekent ook dat bij vacatures in een Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen zonder vrouwen in principe ten minste een vrouw wordt benoemd.

Er zijn grote verschillen tussen die 5000 bedrijven. De bouw bijvoorbeeld bestaat voor het overgrote deel uit mannen, daar zal je een ander traject moeten inzetten, misschien wel versneld. Dus aan de ene kant zetten we een tandje bij met het ingroeiquotum voor de raden van toezicht, en aan de andere kant nemen we de rest meer bij de hand met een aantal verplichtingen om het proces van onderop in gang te zetten.”

Wat zou passend zijn voor de bankensector?

“De financiële instellingen presteren onder het gemiddelde als het gaat om diversiteit en inclusie, dus de bankensector zou behoorlijk ambitieus mogen zijn. Daar is nog een wereld te winnen. De banken hebben een maatschappelijke functie, ze beheren het geld van ons allemaal. Dus ook vanuit klantenperspectief zou de sector veel meer een afspiegeling van de samenleving moeten zijn. Gelukkig zijn

er mooie voorbeelden van banken die op de goede weg zijn, zoals ABN AMRO en Rabobank. Culturele diversiteit in de top en subtop staat sinds 2014 op de agenda van de Board van ABN AMRO en genderdiversiteit al langer. En Rabobank-CEO Wiebe Draijer heeft aangekondigd het percentage voor culturele diversiteit in de top te willen verdubbelen en zich uitgesproken voor een ingroeiquotum.”

Een succesvol diversiteitsbeleid begint bij commitment van de top?

“Dat is zeker een van de voorwaarden. De top moet het uitdragen en de verantwoordelijkheid hoog in de organisatie beleggen. Maar diversiteitsbeleid moet ook breed zijn en op alle niveaus doorwerken. Je moet het er met elkaar over hebben. Bedrijven die diverser worden beleggen bijeenkomsten, stimuleren mensen, praten met vrouwen en personen met een niet-westerse migratieachtergrond over hun volgende stap. Bewust zijn van wat je doet is nog belangrijker als het gaat om meer mensen met een migratieachtergrond in je medewerkersbestand. Hoe zorg je ervoor dat die niet voortijdig opstappen omdat ze zich niet gezien of gehoord voelen? Als hen gezegd wordt dat ze kansen moeten grijpen en ze voelen intussen dat ze er niet helemaal bij horen, is dat een moeilijke boodschap. Die kweekvijver is nog niet zo goed gevuld en we zien ze eerder uitstromen. Een gemiste kans op de arbeidsmarkt.”

U hebt een dochter van 21 jaar. Krijgt zij genoeg kansen?

“Mijn dochter doet het super. Ik vind de jonge vrouwen over het algemeen bijna bewonderenswaardig ambitieus, maar dan gaan ze aan de slag en ontmoeten ze ook veel beren op de weg.

Ik zie het als een belangrijke rol voor mijn generatie hen te begeleiden en te helpen. Als je de kans hebt aan de top te komen, blijf achterom kijken en neem mensen mee. Samen opklimmen helpt en is bovendien leuker. Zeker als we zo'n slag willen maken is dat een belangrijke opdracht voor mensen die wat verder in hun carrière zijn.” —



MARIËTTE HAMER is voorzitter van de Sociaal-Economische Raad (SER) sinds 10 september 2014.

De SER bracht in september van dit jaar het advies uit **Diversiteit in de top, tijd voor versnelling**. Een van de voorstellen voor meer vrouwen en mensen met een niet-westerse migratieachtergrond in (de top van) organisaties is **een verplicht ingroeiquotum van 30% m/v** voor de Raden van Commissarissen van beursgenoteerde bedrijven.

