

# Cultuur - of toch

De instroom van vrouwen in topfuncties in de accountancy stagneert. Geen specifiek Nederlands probleem, noch uniek voor accountantskantoren. Dat maakt de vraag om een echte oplossing niet minder dringend.

TEKST: PETER VAN RIETSCHOTEN | BEELD DREAMSTIME

**G**ender diversification, carrière-emancipatie, glazen plafond, meer vrouwen aan de top. Wereldwijd is er met name de laatste jaren over deze onderwerpen eerst tot in den treure gediscussieerd, vervolgens van alles en nog wat voorgesteld, beraadslaagd en uiteindelijk besloten. Inmiddels heeft de stevige meerderheid die vindt dat het voor organisaties simpelweg een goede zaak is wanneer de (getalsmatige) verhouding tussen vrouwen en mannen aan de top en op lagere echelons niet al te scheef is, zich vertaald in tal van principes, missions en *rules of corporate governance*, maar ook in wettelijke regelingen. Het vrouwenquotum in Noorwegen is daarvan het meest rigide voorbeeld (minder dan dertig procent vrouwen in de top leidt tot verwijdering van de beurs), Nederland kent sinds enkele jaren wat betreft het aan-

tal vrouwen in raden van bestuur een inspanningsverplichting (als het niet lukt moet hierover in het jaarverslag een verklaring worden gegeven). En ofschoon de discussie over het invoeren van een quotum nog lang niet is opgedroogd, neemt het draagvlak voor deze wettelijke regeling in Nederland en in de overige eurozonen landen steevast toe.

## Minder ambitie?

Vreemd is het dan ook dat het met deze wens van meer vrouwen aan de top nog steeds niet erg wil vlotten. Vreemd ook omdat zowel in Nederland als in vele andere landen vrouwen bij zowel de in- als uitstroom van universiteiten en hogescholen groter in aantal zijn dan mannen - ook bij de 'financiële' opleidingen. Bij de instroom in bedrijven is de verhouding vrouwen/mannen



# maar quota?

## BERÇAN GÜNEL: 'ACCOUNTANTS-KANTOREN KENNEN VAN OUDSHER EEN CULTUUR VAN BEHOUDENDHEID EN GESLOTENHEID.'

nu ongeveer gelijk, maar ergens 'onderweg in de piramide' gaat het mis. Met als resultaat dat ook in Nederland de beoogde dertig procent vrouwen aan de top nog steeds een utopie (b)lijkt te zijn. Ook in de accountancy is dit het geval. Zo bestonden de raden van bestuur van de zeven grootste accountantskantoren in maart 2014 voor 13,9 procent uit vrouwen.

Over het waarom van de stagnatie lopen de meningen uiteen. Over wat de oplossing zou kunnen of moeten zijn eveneens. Een veel gehoorde verklaring - aan zowel borreltafel als empirisch onderbouwd - is dat vrouwen minder ambitie hebben dan mannen. In 2013 gaf veertien procent van de vrouwelijke accountancy-studenten in het openbaar beroep aan directeur of partner te willen worden; bij de mannelijke studenten was dat 30,5 procent.

### Cultuur

Berçan Günel, zelf accountant en sinds 2005 founding director van Woman Capital (executive search voor topvrouwen), heeft een andere verklaring voor de stagnatie. Zij betwist de gedachte dat de oorzaak bij de vrouwen zelf ligt. Günel: "Accountantskantoren staan erg onder druk, maar het vermogen om veranderingen door te voeren die door het maatschappelijk verkeer worden gevraagd, is klein. Daarbij komt dat 'meer vrouwen aan de top' op de reorganisatieagenda's niet hoog staat, en dat accountantskantoren van oudsher een cultuur van behoudendheid en geslotenheid kennen. Steeds meer vrouwen hebben helemaal niet de ambitie om in zo'n traditionele omgeving tachtig uur per week te gaan werken. Ze gaan veel liever vrijwilligerswerk doen, of kiezen voor een start-up met een grote maatschappelijke relevantie. Een klein salaris is voor hen bijzaak."

Günel is van mening dat een substantieel deel van het bedrijfsleven - 'het traditionele deel, waartoe zeker ook de accountantskantoren horen' - nog een stevige slag

**'EEN VEEL GEHOORDE VERKLARING IS DAT VROUWEN MINDER AMBITIE HEBBEN DAN MANNEN.'**

## Beleid EY voor topvrouwen

- 1 Commitment van de top en 'Walk the talk'.
- 2 Kritische prestatie indicatoren voor instroom, doorstroom en partnerbenoemingen.
- 3 Career Watch: EY-sponsorprogramma voor vrouwen, gericht op actie in plaats van alleen bespreekbaar maken. Niet alleen een mentor beschikbaar stellen maar een sponsor. Sponsors 'promoten' hun kandidaten en zorgen voor zichtbaarheid in de organisatie. Ze stellen zich ten doel om hun kandidaat naar een *next level* te helpen.

## Beleid KPMG voor topvrouwen

- 1 Erkenning door de leiding dat er verschillen bestaan tussen mannen en vrouwen en dat die verschillen een positieve bijdrage leveren aan de kwaliteit van de dienstverlening.
- 2 Door diversiteit proactief en in zijn volle breedte te benaderen. Voor wat betreft de doorstroom van vrouwen onder andere door in een eerder stadium (niveau manager 28-32 jaar) met medewerkers in gesprek te gaan om maatwerkafspraken te maken in het kader van de veranderende gezinssituatie.
- 3 Door exitgesprekken te voeren. Hieruit blijkt dat vrouwen hun loopbaanverwachtingen minder makkelijk en duidelijk bespreekbaar maken. "We creëren nu ruimte voor een initiatief om hierover tijdens hun loopbaan bij KPMG concrete afspraken te maken onder de noemer *What Professional Women Want*."

heeft te maken met het zich willen en kunnen aanpassen aan hetgeen de *high potentials on high heels* willen. "De manier van werken en andere cultuurelementen moeten drastisch worden gemoderniseerd."

### 'Strijdbaarheid'

Een veel gegeven verklaring voor de stagnatie van vrouwen naar de top is 'de cultuur'. In een debat in september 2013 op het Britse AccountancyAge gaf 75 procent van de respondenten aan dat voor vrouwen de weg naar de top wordt bemoeilijkt door opvattingen, vooroordelen, praktijken en sfeer. Onder de noemer van cultuur valt ook wat ex-Deloitte-partner Marjet van Zuijlen noemt 'scheefgroei': Het feit dat selectiecommissies bijna alleen uit mannen bestaan, zorgt ervoor dat mannelijke kandidaten meer 'kredietbenoemingen' krijgen dan vrouwen.

En, al dan niet in samenhang met de masculiene cul-

## Veerle Draulans over strijdbaarheid

- 1 Bouw een team van medestanders op.
- 2 Houd rekening met weerstand van allerlei aard.
- 3 Breng probleemgebieden in kaart en analyseer ze.
- 4 Identificeer de wenselijke toestand: waar wil je naartoe? Welke doelstelling(en) leg je jezelf op? Welke strategie wil je daarvoor volgen?
- 5 Zet concrete acties op.
- 6 Analyseer wat werkt en wat niet.

Bron: Vrouwenwerk, voor meer V/M-diversiteit op het werk (uitgeverij LannooCampus)

tuur die zo kenmerkend zou zijn voor ook de accountantskantoren, stelt de Belgische docente genderstudies aan de KU Leuven en Management and Cultural Diversity aan de Universiteit van Tilburg, Veerle Draulans: "Ik pleit voor een grotere 'strijdbaarheid' bij met name de jongere vrouwen, plus de durf om ambitieus te zijn."

Daarbij waarschuwt ze er voor dat vrouwelijke leidinggevenden zich zeker niet mannelijker voor moeten doen dan hun mannelijke collega's. Dit in lijn met waar vrijwel iedereen het over eens is: "Niets is contra-productiever dan een carrièrevrouw die denkt dat ze het vooral van machogedrag moet hebben."

### EU-quotum

Het aantal voorstanders van quota neemt gestaag toe. Ze wijzen op het succes in met name Noorwegen en op het koppelen van sancties aan het niet voldoen aan een quota-eis. EU-commissaris Viviane Reding wil in 2020 voor de raden van commissarissen een quota van veertig procent vrouwen verplicht stellen.

Tegenstanders stellen daarentegen dat een quotum voor zowel de ondernemingen als voor de vrouwen stigmatiserend werkt ('ze kunnen het niet op eigen kracht'), dat het kan leiden tot lijdelijk verzet of expliciete hakken in het zand en ten derde dat een quotum fundamenteel niet kan passen bij een bedrijfscultuur. Diverse EU-parlementariërs vinden dat een quotum niet kan. Zij wijzen erop dat kwalificaties en verdienste nog steeds de belangrijkste beoordelingscriteria moeten zijn.

### Geen excuses

Berçan Günel stelt dat ze het succes van quota in Noorwegen en het voornemen van Viviane Reding wel begrijpt. "Quota en de Noorse ondernemingscultuur bijten elkaar niet. En dat er vanaf EU-niveau nu druk wordt gezet op het daadwerkelijk aan de gang gaan

**'NIETS IS CONTRAPRODUCTIEVER DAN EEN CARRIÈREVROUW DIE DENKT DAT ZE HET VAN MACHOGEDRAG MOET HEBBEN.'**

## Beleid Deloitte (VS) voor topvrouwen

- 1 Awareness-training voor alle partners (leren hoe vrouwen in elkaar zitten).
- 2 Streefpercentages vrouwen vaststellen voor alle niveaus.
- 3 Parttime-arrangementen.
- 4 Commitment van ceo.

## Suggesties uit Journal of Accountancy (VS)

- 1 Beperk de 'voordelen' voor vrouwen niet tot parttime-arrangementen.
- 2 Geef vrouwen pleitbezorgers en maak het vrouwenbeleid transparanter.
- 3 Promoot cultureel bewustzijn en durf nieuw leiderschap aan te trekken.

met diversiteit, vind ik ook heel begrijpelijk. Maar in de praktijk is het wel zo dat elk land en elke onderneming zijn eigen cultuur heeft, en dus een eigen aanpak behoeft. Er is geen eenduidig recept om de bestaande stagnatie op te lossen. Daarom vind ik de Nederlandse benadering van de inspanningsregeling heel goed. Bedrijven kijken immers ook naar elkaar en volgen elkaar. Je ziet dan ook dat steeds meer bedrijven in Nederland, zeker waar het gaat om vrouwen op de toezichtfuncties, vooruitgang boeken. Maar over de gehele linie is het niet genoeg."

Günel is van mening dat er met name vernieuwing nodig is om vrouwen ook aan de top meer ruimte te geven. "De vrouwenkwestie is geen doel. Het doel is besturen en managementlagen te krijgen die in balans zijn. Een substantieel gedeelte vrouw is daarbij een essentiële voorwaarde, daar zijn we het wel over eens. De ervaring leert dat bij grote reorganisaties en transitie de eerder bestaande stagnatie verdwijnt. Er moet dus worden gestopt met vrouwen aan te praten wat hun verbeterpunten zouden zijn, we moeten ze wijzen op hun pluspunten. Er zijn voor hen geen excuses om



## MARTINE FRIJLINK (KPMG): 'HET GAAT OM DE CULTUUR BINNEN KPMG EN HOE WE MET ELKAAR EN MET DE KLANT OMGAAN.'

het niet te doen; en evenmin zijn er voor huidige besturen excuses om vrouwen buiten de deur te houden. Voor accountantskantoren geldt dit zonder enige uitzondering.”

### Accountants: geen quota

Die kantoren hanteren in ieder geval geen quota (een pleidooi daartoe van de politiek is al in 2009 afgewezen), wel hebben de meeste zich publiekelijk verbonden aan streefcijfers. Zo zit KPMG met het aantal vrouwelijke partners nu vlak onder het streefcijfer (2013) van tien procent en is het doel voor 2018 minimaal vijftien procent. Ook PwC zit rond de tien procent. Grant Thornton zit op zes procent, terwijl Ernst & Young het beste scoort met veertien procent (één procentpunt boven de zelf gestelde target voor 2013). Met een *comply or explain*-target van twintig procent voor 2018 vindt EY dat het midden wordt gehouden tussen een quotum en een streefcijfer.

De kantoren verwachten dat de streefcijfers in de komende jaren wellicht naar boven kunnen worden bijgesteld. Dat is een positiever geluid dan dat PwC UK onlangs bracht. Die organisatie erkende dat het diversiteitsbeleid was mislukt. Oorzaak zou zijn dat vrouwen door mannen worden gezien als een risicovolle keuze, omdat ze niet dezelfde leiderschapsvaardigheden zouden hebben als mannen, of deze anders uiten.

### Op weg

Feit is dat de accountantskantoren tal van beleidsmaatregelen en activiteiten kennen om genoemde percentages omhoog te krijgen. Martine Frijlink, lid van de raad van bestuur en head of people bij KPMG, zegt dat de cijfers over topvrouwen bij KPMG de afgelopen acht jaar sterk zijn verbeterd, maar ook dat dit niet voldoende is. “Ik merk dat het afgelopen jaar de aandacht voor dit vraagstuk binnen onze organisatie is verslapt. Als er meer vrouwen doorstromen naar de allerhoogste functies zal dit veranderen. Bovendien zijn de cijfers niet het enige dat van belang is, het gaat om de cultuur binnen KPMG en hoe we met elkaar en met de klant omgaan. Daarom streven we - onder mijn leiding - naar een *High Performance Culture*, een cultuur waarin mannen en vrouwen onder andere gelijkwaardig met elkaar samenwerken aan het leveren van excellente dienstverlening. Binnen een *High Performance Culture* worden de verschillen tussen mannen en vrouwen benut om betere klantoplossingen te bieden, doordat we meer innovatief vermogen en een grotere flexibiliteit in onze teams hebben.”

Wie wat speurwerk doet, zal zien dat alle accountants-

## Vrouwen in cijfers

Precieze gegevens over het aandeel vrouwelijke partners bij accountantsorganisaties in Nederland zijn niet beschikbaar. Bij hun functiebeschrijving in de NBA-ledenadministratie gebruiken openbaar accountants allerlei uiteenlopende benamingen.

In de tabel zijn alle openbare accountants met een functieaanduiding die doet aannemen dat ze een partnerpositie of equivalent daarvan bekleden - van algemeen directeur, financieel directeur en bestuurder tot kantooreigenaar, vennoot of vestigingsleider - opgenomen als 'partner'.

Hoewel vrouwen bijna twintig procent vertegenwoordigen van het totaal aantal openbare accountants, is van de partners (kantooreigenaren) slechts acht procent vrouw.

Vanwege de veelheid aan termen en het feit dat ook (zeer) kleine kantoren in de cijfers zijn inbegrepen, kunnen de cijfers licht afwijken van de werkelijkheid.

### Openbaar Accountants totaal, percentages (n = 9.209)

	man	vrouw	Totaal
AA	78	22	100
RA	84	16	100
RA én AA-titel	82	18	100
Totaal	81	19	100

### Openbaar accountant partners, percentages (n = 1.564)

	man	vrouw	Totaal
AA	93	7	100
RA	91	9	100
RA én AA-titel	83	17	100
Totaal	92	8	100

Bron: Gegevens NBA Ledenadministratie (stand eind 2013)

kantoren tegenwoordig veel energie steken in 'vrouwen naar de top'. Dat varieert van *High Heels inhouse-dag* (KPMG) tot *Vrouw & Talent* (PwC) en van *Diversity and Inclusiveness* (Ernst & Young) tot een *Woman on Board*-leergang en 'Glasbreker' bij Deloitte. Grant Thornton is in 2014 en 2015 partner van *The Next Women*, een platform met als missie om 'een inclusieve eco-systeem van vrouwelijke starters, rolmodellen deskundigen en investeerders te creëren'.

### EY eerste

Maar uit het 'boodschappenlijstje' van wetenschapper Veerle Draulans mag worden geconcludeerd dat de vrouwen zelf ook het nodige kunnen en moeten doen. Vers van de pers is de benoeming bij EY van Michèle Hagers tot managing partner Assurance in Nederland en België. Daarmee is EY de eerste van de big four met een vrouwelijke voorzitter van de assurance-organisatie. En als we Mijntje Lückerrath, hoogleraar aan het Tilburgse TiasNimbas Instituut en initiatiefnemer van de jaarlijkse Female Board Index, mogen geloven, zullen de beoogde percentages vrouwen aan de top in de komende jaren, met of zonder quota, gewoon worden gehaald. “De mindset van bedrijven is echt veranderd.” □