

‘Ik wil dat we een betere firma zijn, punt uit’

Bij slechts vier grote zakelijke dienstverleners is meer dan 30% van de partners vrouw, blijkt uit een FD-enquête. De kwestie is: hoe voorkom je dat partners steeds weer een kopie van zichzelf aanwijzen als compagnon?

Maartje Laterveer en Joris Polman
Amsterdam

Ilse van Gasteren kan er kort over zijn: ‘Wij staan er niet goed op.’ Voor haar ligt de ranglijst die het FD heeft gemaakt van de fine fleur van de advocaten, accountants en consultants in Nederland. De lijst is gerangschikt naar rato van het aantal vrouwen in de top. Bovenaan staat het kantoor met de meeste vrouwen: Kennedy van der Laan met 42%. Clifford Chance, waar Van Gasteren partner is, staat met 10% op de op een na laagste plaats. ‘Je zou het niet zeggen op basis van deze cijfers, maar diversiteit is echt een belangrijk thema binnen onze maatschap.’ Dat is het in alle maatschappen. Rond 2008 ondertekenden ze allemaal het charter ‘Talent naar de Top’. Hiermee verbonden ook de zakelijke dienstverleners op en rond de Zuidas zich aan een streven om in 2018 zeker 20% vrouwen aan de top te hebben. Sommige advocatenkantoren, zoals Houthoff en Baker McKenzie, mikten op 30% en NautaDutilh zelfs op 50%.

Deze cijfers, blijkt uit onderzoek van het FD onder twaalf topadvocatenkantoren en de Big Four (Deloitte, EY, KPMG en PwC), waren veelal te ambitieus. De zakelijke dienstverlening bleef onder het gemiddelde steken, met de Big Four zelfs nog lager dan de advocatuur.

Is het een probleem van de sector? Trekken de chique kantoren op de Zuidas vooral alfamannetjes die weinig ruimte laten voor vrouwen op de apenrots?

Een probleem is het. Mochten kantoren daar nog aan twifelen, dan wijzen cliënten hun daar wel op: er zijn steeds meer bedrijven die weigeren zaken te doen met louter mannen aan tafel. Maar er gloort verandering op de Zuidas. Er is namelijk een aantal advocatenkantoren dat wél progressie heeft geboekt.

Kennedy van der Laan heeft het percentage vrouwelijke partners in vijf jaar tijd meer dan verdubbeld. NautaDutilh zit bijna op de kritische grens van 30%.

“**‘Bij ons zie je dat parttime werken geen gevolgen heeft voor je verdere loopbaan’**

Brechje van der Velden
ceo Allen & Overy



De streefcijfers die de kantoren hanteerden zijn veelal te ambitieus gebleken.

FOTO: JASPER JUINEN/BLOOMBERG.

Allen & Overy zit daar met 35% ruimschoots boven en heeft een vrouwelijke ceo, net als Baker McKenzie, NautaDutilh en trouwens ook KPMG. Wat is hun geheim? ‘Je kunt er heel lang over praten, maar je moet die vrouwen gewoon benoemen’, zegt Brechje van der Velden, ceo van Allen & Overy.

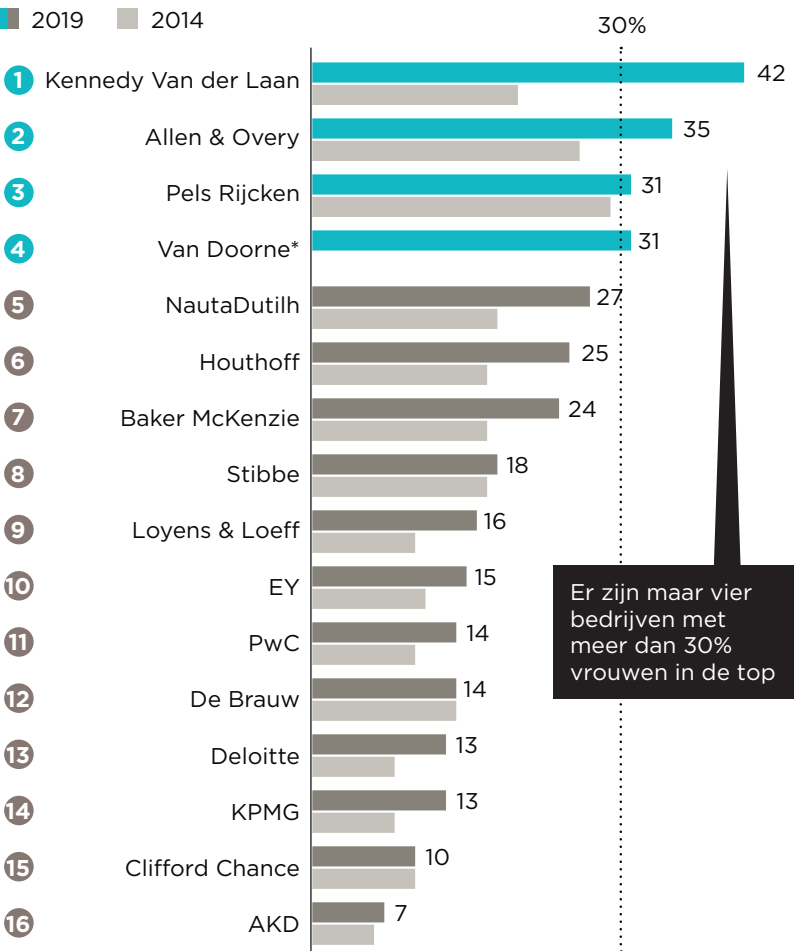
Zo makkelijk is het echter niet. Alle kantoren hebben maatregelen genomen om meer vrouwen aan de top te krijgen, blijkt uit de enquête van het FD. EY bijvoorbeeld hanteert al sinds 2013 een target dat ze ‘*fair representation*’ noemen: het percentage vrouwelijke benoemingen naar een volgende functielaag moet groter zijn dan of gelijk zijn aan het percentage vrouwen van de laag daaronder. In elke functielaag moet het percentage vrouwen jaarlijks gelijk blijven dan wel groter worden ten opzichte van het voorgaande jaar.

AANBRENGBONUS
Bij KPMG kunnen medewerkers sinds april vorig jaar een extraatje verdienen door kandidaten voor vacatures uit het eigen netwerk aan te dragen. Blijkt deze kandidaat geschikt, dan ontvangt de verwijzer een bepaald bedrag. Is de geschikte kandidaat een vrouw, dan valt dit bedrag ‘significant hoger’ uit.

Ook de advocatenkantoren hebben nagenoeg allemaal een diversiteitsmanager die rechtstreeks rapporteert aan de directie, en een jaarlijks diversiteitsbudget. De hoogte daarvan wilde geen enkel kantoor prijsgeven, behalve Stibbe: €55.000. Bij de meeste kantoren wordt dat onder andere besteed aan trainingen. ‘Er is geen serieus kantoor meer dat niet aan *unconscious bias*-trainingen doet’, weet Van der Velden.

Grote verschillen aan de top

Vrouwelijke partners bij 16 prominente advocaten- en accountantskantoren, in %



© FD | EE | BRON: FD RESEARCH
* CIJFERS 2014 NIET BEKEND

‘Dit is een zaak van lange adem’

Caroline Princen is voorzitter van de Monitorcommissie Talent naar de Top, die de charterondertekenaars jaarlijks monitort op hun inspanningen en resultaten. ‘Deze cijfers kunnen zeker beter,’ zegt zij, ‘maar er is wel degelijk verandering ingezet sinds 2010. We zien groei. Daarbij zijn er inderdaad grote verschillen tussen kantoren. Sommige blijven achter,

maar het merendeel heeft stappen gezet. ‘Uit onze samenwerking zien we dat men de laatste 1 à 1,5 jaar ook serieus bezig is met gedrag en leiderschap, naast benoe-

Caroline Princen: ‘Partner ben je voor het leven, dus het is lastig om snel te veranderen’

mingen. We moeten wel constateren dat het een zaak is van lange adem. De huidige structuur van een partnerorganisatie helpt niet in het creëren van een snelle diversiteit. De up-or-out-dynamiek is extremer dan bij andere organisaties. Ook gaat de wisseling van de wacht langzamer: partner ben je voor het leven, dus dat is lastig om snel te veranderen. De cultuur dus ook.’

gen doet’, weet Van der Velden.

Een groot probleem lijkt namelijk te schuilen in onbewuste vooroordelen die doorwerken in alles: in recruitment, in beoordeling, in de toewijzing van zaken, in promotie. ‘Bias’ is het woord dat in alle kantoren viel waar we de resultaten van ons onderzoek bespraken.

‘Onbewuste voorkeuren beïnvloeden onder andere de beoordelingen en promoties’, zegt Geert Potjewijd van De Brauw. Hij maakte zich als bestuursvoorzitter de afgelopen jaren naar eigen zeggen hard voor meer vrouwen in alle gelederen van het kantoor. Niettemin blijft bij De Brauw het vrouwenaandeel steken op 14%. ‘Door ons systeem van coöptatie en het feit dat mannen onbewust de voorkeur hebben voor iemand met wie het klikt, hebben wij onbewust meer oog voor alfamannetjes en zien wij vrouwelijk talent te vaak over het hoofd.’

Die coöptatie — een systeem waarbij de leden van de maatschap zelf kiezen wie er tot hun midden mag toetreden — is volgens Van der Velden wel een typisch probleem van de advocatuur. ‘Binnen deze kantoren is de relatie tussen leerling en meester van groot belang. Meesters kiezen daarom vaak een *mini-me*: iemand in wie ze zich herkennen en die ze kunnen opleiden en *groomen* tot iemand die

op ze lijkt. Zolang de meesters voornamelijk mannen zijn, blijft het dus een manendomein. Het is een vicieuze cirkel.’

Een ander typisch probleem bij de zakelijke dienstverleners is de zogenaomde work-life-balance. ‘Dat is ons grootste verbeterpunt’, zegt Potjewijd. ‘Mensen werken hier in een veeleisende omgeving, maar als er kinderen komen, moet je het even rustiger aan kunnen doen.’ De Brauw biedt hiervoor niet altijd genoeg ruimte, erkent hij. ‘Althans, dat beeld bestaat van ons. Dat is ons zere punt. We onderkennen dat dit een probleem is dat we vaker moeten benoemen en waarover we vaker het gesprek moeten aangaan met onze medewerkers.’

En met de vennoten. ‘Ook zij moeten beseffen dat iemand na een grote transactie niet meteen hoeft door te knallen in een nieuwe grote zaak.’

‘OH, JE HEBT WÉL AMBITIE!’
Bij Allen & Overy is dit geen probleem meer. Dat was het wel. ‘Ik ging na een paar jaar parttime te hebben gewerkt weer terug naar fulltime’, vertelt ceo Van der Velden. ‘Toen liep een oudere partner stomverbaasd bij me binnen. “Oh”, zei hij, “je hebt wél ambitie!”’

➔ **Vervolg op pagina 5**

→ Vervolg van pagina 3

Maar nu voelen mannelijke medewerkers zich volgens Van der Velden net zo vrij als vrouwelijke om gas terug te nemen als de kinderen komen. 'Dat komt doordat we hier een heel open cultuur hebben waarin zichtbaar is dat parttime werken hier geen gevolgen heeft voor je verdere loopbaan.' Petra Zijp, partner bij NautaDutilh, onderschrijft het belang hiervan. 'Hier is werken topsport. Er wordt veel van onze mensen verwacht. Maar dan moet je ook goed voor hen zorgen.'

Volgens Carola van den Bruinhorst, partner bij Loyens & Loeff, is dit extra belangrijk nu we altijd en overal bereikbaar zijn. 'Er wordt veel verwacht van mensen, en die verhoogde druk is een belangrijke factor die vaak voor vrouwen nadelig uitpakt. Onze kantoren zijn zo ingericht dat het er in de tweede tien jaar op aankomt. Maar juist dan komen vaak ook kinderen en belandt je leven in een spitsuur. Vrouwen zijn hiervan de dupe.'

Het blijkt een dubbele handicap, want vrouwen zijn van nature niet goed in zichzelf profileren. Dat zeggen meerdere partners met wie het FD spreekt. Bij Clifford Chance bleek dit verschil zelfs uit de data. Twee jaar geleden schakelde het kantoor de hulp in van een Harvard-hoogleraar die op basis van door Clifford overlegde bedrijfsdata concludeerde dat de werkverdeling niet gelijk was. Mannen kregen eerder de highprofilezaken waarmee ze konden uitblinken. Ze kregen ook méér zaken. 'Mannen steken nu eenmaal eerder hun vinger op bij een moeilijke zaak', zegt Van Gasteren, 'terwijl vrouwen nog nadenken of ze er wel geschikt voor zijn.'

Zijzelf was ook zo, ontdekte ze jaren geleden tijdens een leiderschapstraining. 'Als mij werd gevraagd waar ik mee bezig was, dan antwoordde ik dat ik dat en dat contract maakte. Mijn mannelijke collega naast mij echter vertelde dat hij optrad voor die en die cliënt, aan een zaak waar deze vraagstukken

Bij Clifford Chance ziet nu een allocation manager toe op een eerlijke werkverdeling

speelden, waarvan hij de grondslag nu vastlegde in een contract. We deden allebei precies hetzelfde, maar van hem klonk het veel indrukwekkender.'

HAANTJE DE VOORSTE

Geert Potjewijd herkent dit. 'Bepaalde mannelijke kwaliteiten worden bij ons onwillekeurig meer gewaardeerd dan de kwaliteiten die vrouwen tonen. Haantje-de-voorst zijn, dat vinden sommigen onbewust mooi.' Om te voorkomen dat vrouwen hierdoor simpelweg niet worden gezien bij de toekenning van interessante zaken, werkt De Brauw met *central staffing*: een afdeling die in plaats van de partners het werk verdeelt. 'Die hebben we al zes jaar, maar nu hebben we ingevoerd dat er bij de verdeling ook op moet worden gelet dat iedereen zich even snel kan ontwikkelen.'

Die extra aandacht voor vrouwen is er bij meerdere kantoren. Clifford Chance heeft nu een *allocation manager* die erop toeziet dat het werk eerlijk wordt verdeeld; bij NautaDutilh wordt vrouwen consequent gevraagd naar hun ambities. 'Je moet vrouwen stimuleren', zegt Petra Zijp. 'Een extra zetje geven.'

Bij Allen & Overy doen ze dat ook. 'Wij hebben een actief beleid om vrouwen te attenderen op de mogelijkheid partner te worden', zegt Brechje van der Velden. 'Want ook hierin zijn vrouwen anders dan mannen. Mannen vinden van zichzelf wel dat ze partner kunnen worden, maar vrouwen hebben een zetje nodig. Bij mij is het ook zo gegaan. Een oudere collega, een man, kwam naar mij toe en zei dat hij in mij een partner zag.'

Vrouwen die het voorbeeld geven, spelen hierbij een grote rol, zegt Van der Velden. 'Al 25 jaar geleden had dit kantoor vrouwelijke partners. Die vrouwen waren rolmodellen. Dat helpt enorm.' Carola van den Bruinhorst van Loyens & Loeff denkt dat ook: 'Rolmodellen zijn essentieel.'

Van den Bruinhorst ziet wel dat er langzaam iets verandert. 'Toen wij in 2008 dat charter ondertekenden en ik bij Loyens & Loeff een diversiteitscommissie startte om beleid te ontwikkelen, was dat voer voor discussie. We moeten beoordelen op kwaliteit, zeiden de partners, niet op gender. Toen ging ik een tijd naar het buitenland, ik werk-

'Je kunt er eindeloos over praten, maar uiteindelijk is het gewoon een commercieel besluit'

te zes jaar in Hongkong, en nu ik sinds twee jaar terug ben, is er ineens discussie in de partnergroep als er níét genoeg vrouwen worden benoemd. Dus er gebeurt nu wel degelijk wat.'

Ilse van Gasteren ziet dat ook. 'Ik denk dat het bij Clifford lange tijd niet meer dan een goedbedoelde wens was, en het nu tot de partners doordringt dat we in Nederland echt achterlopen hierin.'

Want dat doen we, zeggen de advocaten die over de hele wereld zakendoen. 'Ik werkte lange tijd in Azië', vertelt Potjewijd, 'en in China is het heel gewoon dat er vrouwen aan de bestuurstafel zitten.' In Amerika, vertelt Van der Velden, is het not done om een vrouw überhaupt nog aan te spreken op het feit dat ze vrouw is, of om aan te komen zetten met een team van alleen mannen. 'Soms komen wij per ongeluk met een team met alleen maar vrouwen ergens binnen,' zegt Van der Velden, 'en dan krijgen we complimenten van de cliënt. Maar dat hoeft van mij nu ook weer niet. Je wilt een divers team, en dat betekent dus niet alleen vrouwen.'

Voor haar is het geen vraag meer of zo'n divers team daadwerkelijk beter presteert. 'Je kunt er eindeloos over praten, maar uiteindelijk is het gewoon een commercieel besluit: het kantoor gaat aantoonbaar beter presteren.'

Hans Honig, ceo van Deloitte, is daar ook heilig van overtuigd. 'Maar ik wil het niet alleen om beter te presteren, of om op de voorpagina van het FD te komen, ik wil dat we gewoon een betere firma zijn. Deze cijfers zijn niet goed. Die moeten omhoog. Punt uit.'