PRO

ZORGT DAT HET WERKT

ZOMER/NAJAAR 2019
JAARGANG 10, NUMMER 1

INSPIRERENDE VROUWEN

ProMinded
ZORGT DAT HET WERKT

INHOUD

MAGAZINE #1 2019

VOORWOORD 3
INSPIRERENDE VROUWEN

DE MAANDAG VAN... 10
ELLEN HENSBERGEN (MUNT HYPOTHEKEN)

VROUWEN EN/IN CIJFERS 16

TOEGANKELIJKE STEDEN 22

COLUMN 24
TE BESCHEIDEN

INSPIREREND! 32
SHARDA POELLOE

COLOFON:

PRO is een uitgave van ProMinded. Het magazine wordt ter informatie en inspiratie verstuurd aan klanten en relaties.

REDACTIE
Reinier Visser en Veronique van der Waal, Schrijfveer

FOTOGRAFIE
Peter van der Meer, Speer fotografie
Jack Tillmanns, Foto Focus

ONTWERP & PRODUCTIE
Vandenberg, Maarn

UITGAVE/COPYRIGHT
ProMinded
Mgr. C. Veermanlaan 1G
1131 KB Volendam
t 0299 – 32 30 70
e info@prominded.nl

VOORWOORD

Linda Leenders *partner ProMinded*
linda.leenders@prominded.nl

De zoekterm ‘inspirerende vrouwen’ levert bij Google 6,7 miljoen resultaten op in 0,22 seconden. ‘Inspirerende mannen’ geeft 7,3 miljoen resultaten in 0,30 seconden. Oftewel, mannen krijgen 9% meer resultaten, maar daar doet de zoekmachine wel 36% langer over. Een bijzondere uitkomst die ik niet had verwacht, gezien alle discussies omtrent de ongelijkheid tussen mannen en vrouwen. Maar daar gaan we het niet over hebben. Wij willen u met deze PRO vooral inspireren met verhalen van bijzondere vrouwen uit het bedrijfsleven.

De mens heeft inspirerende vrouwen (en mannen) hard nodig. Het meeste dat we leren, leren we van anderen. Vooral bij kinderen is dat goed zichtbaar. Ik zie dat zelf bij mijn zoon Finn (2 jaar) die alles kopieert wat papa en mama doen. Van eten met mes en vork en drinken uit een glas tot het broodbeleg: alles moet hetzelfde. Als kind hadden we allemaal denk ik wel een voorbeeld of held. Een persoon die iets deed wat jij niet kon of die jij graag zou willen zijn. Iemand aan wie je je kon optrekken. Die je aanmoedigde om net dat stapje extra te zetten om je doelen te bereiken.

Ook op latere leeftijd is voorbeeldgedrag van ‘helden’ belangrijk. Een managementteam dat een communicatie-training organiseert voor alle medewerkers, maar zelf niet meedoet? We voelen allemaal aan dat dat niet klopt en geen resultaat zal opleveren. Want alleen met geloof-waardig voorbeeldgedrag kunnen we organisaties echt in beweging zetten. En dat is waarom er nooit genoeg inspi-rerende vrouwen (en natuurlijk ook mannen) kunnen zijn.

Vrouwelijke voorbeelden of helden zijn er op alle niveaus in het bedrijfsleven. Met veel verve streven zij hun bedrijfs-matige en persoonlijke ambities na. Wij hebben het geluk om dagelijks met de inspirerende vrouwen uit deze PRO te mogen samenwerken. Ze hebben mij in elk geval geïn-spireerd. Hopelijk krijgt u ook energie van deze uitgave.

Ik wens u veel leesplezier!

Inspirerende vrouwen

TEKST: VERONIQUE VAN DER WAAL
FOTOGRAFIE: FOTO FOCUS

Marinka van der Meer, Chief Customer Officer (CCO) bij De Volksbank:

"ALLES WAT WE DOEN MOET *FINANCIEEL ÉN MAATSCHAPPELIJK* RENDEMENT OPLEVEREN"

'Bankieren met de menselijke maat' is het motto van De Volksbank, het moederbedrijf van de bankmerken ASN Bank, BLG Wonen, RegioBank en SNS. Het sluit tevens aan bij de persoonlijke motivatie van Marinka van der Meer, één van de drie vrouwelijke bestuursleden: "Ik wil het verschil maken en het vertrouwen in de financiële sector van binnenuit herstellen."

Nederlanders zijn honkvast als het gaat om bankzaken. Uit vrees voor 'gedoe' stappen nog steeds weinig consumenten over naar een andere bank. En al toont de sector zich meer bewust van zijn maatschappelijke rol, het vertrouwen is na de crisis nog steeds niet helemaal hersteld. Volgens Marinka van der Meer brengt De Volksbank hier verandering in. "Onze lange termijn visie, missie en strategie zijn gericht op het optimaliseren van gedeelde waarde. Alles wat we doen moet financieel én maatschappelijk rendement opleveren voor ál onze stakeholders: onze klanten, de maatschappij, medewerkers en de aandeelhouder."

IN VOOR- EN TEGENSPOED

De Volksbank denkt het verschil te kunnen maken door te investeren in de klantrelatie. Marinka: "We willen een gelijkwaardige relatie met onze klanten en er zijn op de momenten dat zij ons nodig hebben: in voor- en tegenspoed. Door het bieden van financiële rust versterken wij de financiële weerbaarheid van mensen. We werken eraan dat klanten onze identiteit herkennen en erkennen en zich verbonden voelen met de bank. Onlangs gaven klanten van RegioBank ons een 9,3 voor de dienstverlening. Dit bewijst dat het ons lukt om mensen in het hart te raken."

"HET LUKT ONS STEEDS BETER OM MENSEN *IN HET HART TE RAKEN*"

“WE MOETEN MENSEN *SELECTEREN* OP HUN AANVULLENDE *KWALITEITEN*”

Het is juist die combinatie van de ‘harde’ financiële en ‘zachte’ maatschappelijke rol die Marinka aanspreekt aan de financiële sector. “Mijn oma is inmiddels 105 jaar oud. Alleen dankzij een welwillende oom konden zij en mijn opa ooit hun eerste huis kopen. Door de ontwikkeling die banken hebben doorgemaakt, heeft het merendeel van Nederland tegenwoordig de mogelijkheid om een eigen huis te kopen. De financiële industrie legt een bodem onder de maatschappij. Zonder banken zou onze wereld er heel anders uitzien. Het is ook een sector waar iedereen een mening over heeft en waar je dus echt impact kunt maken. Dat besef zorgt ervoor dat ik iedere dag mijn energie in deze branche wil steken.”

AANVULLENDE KWALITEITEN

De Volksbank is de eerste Europese bank waarbij het bestuur uit meer vrouwen (drie) dan mannen (twee) bestaat. Marinka was een beetje verbaasd over de media-aandacht die deze nieuwe bestuursverdeling eind 2018 met zich meebracht. “De diversiteitsdiscussie is jarenlang aangewakkerd vanuit een slachtofferachtige setting. Daar kan ik persoonlijk helemaal niets mee”, aldus de bestuurster. “Het doet geen recht aan het vraagstuk en het is ook niet hoe ik naar de wereld kijk. Het gaat in mijn ogen namelijk niet om mannen of vrouwen. Het gaat erom dat het toegevoegde waarde heeft dat mensen met een verschillend denkkader een bijdrage leveren aan een inhoudelijke discussie, onder meer aan de bestuurstafel. Om dat te realiseren moet je mensen niet selecteren op de evenknie – waarvan het old boys network het meest bekende voorbeeld is –, maar op hun aanvullende kwaliteiten. Overigens is de discussie wel relevant en noodzakelijk gebleken om tot verandering te komen”, zegt Marinka, die optimistisch is over de ontwikkeling van diversiteit in de bankenwereld. “Er werken inmiddels mensen met zeer verschillende achtergronden in de financiële sector en er zitten heel veel vrouwen in de subtop. Het is slechts een kwestie van tijd voordat zij de top bereiken.”

VERANDERENDE DENKBEELDEN

Marinka vindt het bijzonder om te zien hoe snel denkbeelden veranderen. “De generatie van mijn oma en moeder is opgegroeid met het idee dat

vrouwen voor zichzelf moest zorgen totdat ze trouwden. Toen werden vrouwen ontslagen en economisch afhankelijk van hun man. De generatie van mijn dochters groeit op met het idee dat zij altijd voor zichzelf moeten kunnen zorgen. En voor mijn zoon is het normaal dat de 'grote auto' in het gezin niet van papa, maar van mama is. Mijn generatie zit er tussenin. Een deel van mijn vriendinnen is financieel zelfstandig, een deel ook niet."

Zoals Marinka vindt dat diversiteit niet alleen een zaak is tussen mannen en vrouwen, zo is ze er ook van overtuigd dat wij allemaal een aandeel hebben in het creëren van een meer diverse werkomgeving. "Het zijn natuurlijk echt niet alleen witte, middelbare mannen die elkaar de mooie baantjes gunnen. We hebben allemaal de neiging om, op het moment dat er een weer een plekje vrij is, aan iemand te denken waar je in het verleden prettig mee hebt gewerkt. Het is belangrijk dat we ons hiervan bewust zijn en nastreven om ook open te staan voor andere invalshoeken. Ook al zijn die minder voor de hand liggend of voelen ze soms minder comfortabel. Dat is essentieel om als organisatie en als mens te kunnen leren en groeien."

CURRICULUM VITAE

2018 – heden	*CCO De Volksbank*
2015 – 2018	*CEO Argenta Nederland*
2006 – 2013	*Diverse rollen Nationale-Nederlanden Bank, waaronder programmadirecteur en directeur*
1997 – 2006	*Diverse rollen afdeling customer intelligence Postbank, ING Retail*
1994 – 1997	*Projectleider marktonderzoek, Centrum voor Marketing Analyses*
1988 – 1994	*Economische psychologie, Katholieke Universiteit Brabant*

ProMinded werkt in diverse rollen al meer dan een decennium voor het hypotheekbedrijf van De Volksbank en SNS.

Marinka

in·spi·re·rend *je aan iemand kunnen optrekken, kunnen leren van en bewondering hebben voor de ideeën en/of het gedrag van een persoon*

TEKST: VERONIQUE VAN DER WAAL
FOTOGRAFIE: FOTO FOCUS

HOE WORD JE EEN INSPIRERENDE VROUW (OF MAN)?

Deze editie van PRO staat in het teken van inspirerende vrouwen. Maar wat maakt een vrouw, of een man for that matter, inspirerend? Journaliste Veronique van der Waal probeert een antwoord te formuleren op deze vraag en is ervan overtuigd dat wij allemaal inspirerend(er) kunnen worden.

Toen ik hoorde dat we een magazine gingen maken over 'inspirerende vrouwen' maakte mijn hart een sprongetje. Want hoewel ik het altijd leuk vind om mensen te ontmoeten en ongegeneerd vragen te mogen stellen, is het des te leuker om mensen te interviewen over een onderwerp dat je persoonlijk aanspreekt. En van 'inspirerende vrouwen' word ik blij, dat voelde ik meteen. Maar wat maakt iemand inspirerend? Moet je hiervoor over buitengewone vaardigheden beschikken of kan iedereen inspirerend zijn of worden?

SUBJECTIEF

Al na een klein beetje research werd me duidelijk dat er geen vastomlijnd antwoord bestaat op de vraag wat 'inspirerend' is. Vraag het tien verschillende mensen – dat is precies wat ik voor deze PRO heb gedaan – en je krijgt tien verschillende antwoorden. 'Iemand die iets doet, waardoor jij ook zin krijgt om het te gaan doen.' 'Iemand die je bewondert, tegen wie je opkijkt.' 'Iemand die ergens vol overgave voor gaat.' Van Dale definieert het als 'bezielen' of 'aanvuren'. Maar wat of wie de één mateloos inspireert, kan een ander Siberisch koud laten. Inspirerend is dus een subjectief, gevoelsmatig begrip.

BESCHEIDEN

Wat we wel met zekerheid kunnen stellen, is dat het woord een positieve connotatie heeft. De vrouwen die ik voor dit nummer interviewde, gaven aan zich gevleid te voelen dat uitgerekend zij waren gevraagd voor dit inspiratienummer. Er klonk soms zelfs lichte verbazing door in hun reactie. Kennelijk beschouwen zij zichzelf niet als bovenmatig inspirerend of zijn zij hier niet mee bezig.

Dat laatste lijkt mij overigens een goed teken. Want werkelijk inspirerende mensen hebben wel iets beters te doen dan de hele dag 'inspirerend zijn', lijkt mij. Het charmante van inspirerende mensen is juist dat zij doorgaans vrij bescheiden zijn over hun rol. Het zijn veelal teamspelers, die ruiterlijk toegeven dat zij hun succes grotendeels te danken hebben aan de kwaliteiten van de mensen in hun omgeving.

POSITIEVE IMPACT

Overigens bestaan er natuurlijk wel vrouwen en mannen die zichzelf uitermate inspirerend vinden. Ik weet niet hoe het met u zit, maar ik word zelf een beetje achterdochtig van mensen die zichzelf presenteren als een 'inspirerende spreker', 'inspirerende ondernemer' of – deze staat bovenaan mijn allergielijst – de 'inspirerende coach'. Dat kan natuurlijk aan mij liggen, maar ik durf hier wel te stellen dat mensen die zichzelf zeer inspirerend vinden, dat zelden zijn. Als mijn theorie klopt en inspirerende mensen zich vaak onbewust zijn van de positieve impact die zij hebben op anderen, dan zit het dus wel goed met de vrouwelijke professionals die we selecteerden voor dit magazine.

HART EN ZIEL

Persoonlijk ben ik niet zo van de 'helden' en voorbeelden. Ik kies (of maak) liever mijn eigen pad. En volgens de bias-theorie, die in deze uitgave regelmatig voorbij komt, houd ik van gelijkgestemde mensen. Ik krijg inderdaad energie van mensen die ergens met hart en ziel voor gaan, al staat er een hele berenkolonie op of in de weg de weg. Verder vind ik het hartverwarmend als iemand zich ten dienste stelt van een groter, wezenlijker belang dan persoonlijk of bedrijfsgewin.

Een van de meest inspirerende mensen die ik ooit heb ontmoet, is André Kuipers. Hij zag de wereld letterlijk van een afstandje, als een (kwetsbaar) onderdeel van een veel groter geheel. Maar ook 'gewone' mensen, kunnen me raken. De Heilssoldaat die ik als beginnend journalist interviewde. Deze man werd uitgelachen om zijn geloof en zijn weinig moderne uniform, maar hij bleef trouw elke dag verslaafden en daklozen voorzien van een warme hap en een luisterend oor. De monteur, die een grote klant durfde aan te spreken en zo een levensgevaarlijk ongeluk voorkwam. De verzorgster van een zwaar meervoudig gehandicapte jongen. Ik zag een kasplantje, zij een volwaardig mens dat hield van knuffelen en schommelen. De CEO van een beursgenoteerd bedrijf, die zijn ivoren toren verruilde voor een flexibele werkplek. Gewoon beneden, tussen zijn collega's.

MAAK HET VERSCHIL

Als ik er over nadenk, heb ik al heel wat inspirerende mensen ontmoet. Heel verschillende mensen die allemaal op hun eigen manier een groot of klein verschil maken in de wereld. Als dit de kern is van een inspirerend leven, is dat misschien wel het beste verwoord door Nelson Mandela, niet voor niets een inspiratiebron voor velen. Hij stelde: 'De betekenis van ons leven ligt in het verschil dat we maken in de levens van anderen'. Ik denk dat het zo is. En aangezien we allemaal 'anderen' om ons heen hebben, kan iedereen inspirerend zijn. Ik daag u uit om u vanaf vandaag van uw meest inspirerende kant te laten zien. Wat het ook is wat u doet, ga ervoor en maak dat verschil!

Veronique

in·spi·re·rend *iemand die ergens in gelooft, hier met hart en ziel voor gaat en een verschil maakt in de levens van anderen*

TEKST: VERONIQUE VAN DER WAAL
FOTOGRAFIE: SPEER FOTOGRAFIE

DE MAANDAG VAN...

ELLEN HENSBERGEN

Algemeen directeur MUNT Hypotheken

ProMinded is vanaf het eerste uur betrokken bij de opzet van MUNT Hypotheken.

06.15 Opstaan

Mijn werkdag begint met een logistiek uurtje van wakker worden, douchen, aankleden en samen met het gezin ontbijten. Mijn man en ik hebben twee dochters van drie en vijf, die we om de beurt naar de crèche en naar school brengen.

08.30 Mail checken

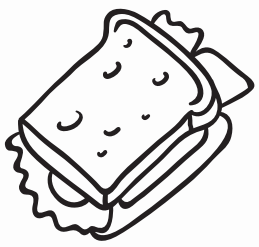
Elke werkdag begint met een heerlijke, zelfgemaakte cappuccino en het checken van mijn mail.

10.00 Zwerfochtend

Ik sluit aan bij verschillende teamoverlegjes en kijk welke acties ik kan oppakken. MUNT Hypotheken is een ongelooflijk succesverhaal. Het is de kunst om niet gemakzuchtig te worden, maar scherp en vernieuwend te blijven met behoud van ons initiële DNA. Daarnaast zijn we continu bezig met het aanboren van nieuwe funding. We hebben inmiddels ongeveer twintig grote pensioenfondsen in Nederland. Om onze groeiambitie – 80 miljard euro tussen 2025 en 2030; we zitten nu op 13 miljard – te realiseren, richten we onze pijlen ook op internationale institutionele beleggers.

12.15 Gezamenlijke lunch

Er heerst bij ons bedrijf een enorme doenersmentaliteit en een sterk gevoel van gezamenlijkheid. We lunchen bijvoorbeeld elke dag gezellig met z'n allen – bijna veertig mensen – aan lange tafels.



13.00 MT-overleg

Elke maandag na de lunch hebben we MT-overleg. Dat is altijd heel leerzaam en bijzonder, omdat we naast de standaard beleidszaken sparren over onderwerpen die ons bezighouden. Ik vind het heel cool dat we vanuit verschillende achtergronden onze visies delen. Dat leidt soms tot nieuwe inzichten en zorgt ervoor dat we ons als organisatie blijven ontwikkelen. Het leidt bovendien tot afwegingen en beslissingen die goed zijn voor al onze klanten: investeerders, adviseurs en eindconsumenten. Dat is typisch MUNT Hypotheken: wij willen écht het verschil maken voor de klant.

14.10 Businesspartners

Ik stap in de auto om twee businesspartners te bezoeken; vandaag een serviceprovider in Nieuwegein en NHG in Utrecht. Ik vind het belangrijk om dit zo vaak mogelijk te doen. Toen we nog een start-up waren, hebben we ons gericht op het binnenhalen van klanten. Inmiddels is MUNT Hypotheken met ruim 50 duizend leningen een lifetime partner voor heel veel consumenten. Dat schept een verantwoordelijkheid, want in dertig jaar kan er veel gebeuren. Wij willen onze klanten beter begeleiden tijdens emotionele life events, zoals een echtscheiding of overlijden. Dit doen we door het administratieve proces samen met onze partners nog beter en eenvoudiger te maken.

16.00 Skill bike

In mei hebben we voor het derde jaar op rij een wielrentocht georganiseerd voor relaties en bekenden. Ik deed voor het eerst mee en heb die dag 90 kilometer gefietst. Om ook de rest van het jaar vitaal en gezond te blijven, stap ik geregeld even een uurtje op de skill bike die op kantoor staat.

17.50 Laatste check

Ik kruip nog even achter mijn bureau om mijn mail bij te werken en wat laatste dingen te checken.

18.30 Rustmoment

We proberen zo veel mogelijk samen met het gezin te eten. Dat is een fijn rustmoment waarop we de dag doornemen. Daarna is er nog even tijd om of een verhaal voor te lezen voordat we de kinderen naar bed brengen.

20.00 Muziekje aan

Om acht uur kijk ik het journaal en dan klap ik vaak de laptop nog even open. Mijn man doet vaak hetzelfde. Zo zitten we nog even een uur meditatief aan tafel te werken met muziek aan en een kop thee erbij. De werkdag vliegt vaak voorbij, waardoor ik het fijn vind om in alle rust nog even wat zaken op een rij te zetten en ergens over na te denken.

21.30 Laptop dicht

De laptops gaan uit. Dan is het tijd om wat bij te kletsen over de kinderen en de agenda of om een fijne serie op Netflix te kijken. Onlangs hebben we in één week de hele serie After Life gekeken met Ricky Gervais. Ik was hiervan zwaar onder de indruk. Super, wat is dat verhaal goed verteld!

22.45 Verplicht slapen

Ik ben echt een avondmens. Het liefst blijf ik op tot een uur of één, dus moet ik mezelf echt dwingen om op tijd naar bed te gaan. Want ik heb mijn slaap hard nodig en de wekker is onverbiddelijk...

Ellen

in·spi·re·rend 1 *als je door iets of een persoon aangezet wordt tot nieuwe ideeën en/of inzichten* 2 *mensen die anders durven denken, doen, zien of voelen* 3 *mensen die ergens vol voor gaan!*

TEKST: VERONIQUE VAN DER WAAL
FOTOGRAFIE: SPEER FOTOGRAFIE

Saskia Klep, directeur van BinckBank Nederland:

"HET IS MIJN TAAK *OM VRAGEN TE STELLEN* EN MENSEN TE CHALLENGEN"

Saskia Klep is sinds februari directeur van BinckBank Nederland. Vlak voor haar aanstelling werd bekendgemaakt dat de online broker wordt overgenomen door het Deense Saxo Bank. "Dit gaat ons vijf stappen vooruit brengen in onze ontwikkeling en ambities."

"IK HEB IN MIJN CARRIÈRE *HEEL VEEL GELEERD* VAN HEEL VEEL MENSEN"

Binck werd in 2000 opgericht om de markt voor particulier beleggen open te breken. Het bedrijf begon ambitieus en was disruptief. Maar zoals dat vaak gaat met nieuwkomers kwam ook BinckBank uiteindelijk vast te zitten in het mulle zand van zijn eigen legacy.

WINNAARSMENTALITEIT

Saskia Klep werd aangesteld om het commerciële succes van de online broker te verbeteren. "Elke bedrijfsfase vraagt juist om een ander type leider. Het is mijn taak om vragen te stellen en mensen te challengen." Dat ze uit een ander financieel segment komt, ervaart Saskia als een voordeel. "Ik kan hierdoor heel open vragen stellen. Waarom doen we dit zo? Leg eens uit, want ik snap het niet. Mensen zijn soms bang voor mijn volgende vraag. Dat hoeft niet, want het is helemaal niet erg als je het antwoord niet weet. Als je het de volgende keer maar wél weet."

Een groep creëren, focus aanbrengen en afspraak is afspraak. Naast haar energie en ervaring is dat wat de nieuwe topvrouw BinckBank hoopt te brengen. "Ik vind het geweldig om een sfeer te creëren waarin mensen binnen de gestelde kaders aan de slag kunnen met hun eigen ideeën en suggesties", zegt Saskia. "Het is zo leuk om het vuur aan te wakkeren en te zien hoe mensen groeien en elkaar motiveren. Deze katalyserende energie, de gezamenlijke wil om te winnen; daar wil ik naartoe."

"BLIJF NIET HANGEN IN EEN SITUATIE WAARIN JE *KLEIN GEHOUDEN* WORDT"

STAP VOOR STAP

De overname van BinckBank door fintech- en regtech-specialist Saxo Bank zorgt voor een extra dimensie. "Het 'one size fits all'-platform van Saxo heeft geleid tot een schaalbaar, efficiënt en tegelijkertijd kwalitatief hoogwaardig product. Daar gaan wij veel aan hebben. Het blijft natuurlijk een spannend traject. We bevinden ons middenin een enorm krachtenveld", zegt Saskia, die zich hierdoor niet laat afleiden. "Niemand heeft de oplossing voor alle uitdagingen die er liggen", stelt ze nuchter. "Iedereen die zegt te weten hoe het moet, geloof ik niet. Als het makkelijk was, was het namelijk allang gebeurd. Het enige wat je kunt doen is stap voor stap te werk gaan. Luisteren naar en discussiëren met de juiste mensen, nadenken, een beslissing nemen en daar vervolgens geen millimeter meer van afwijken. Hoewel ik nu dus nog niet precies weet waar we gaan uitkomen, ben ik heel zeker over stap één tot en met tien die we gaan zetten."

BEWUSTWORDING

"Als leider volg je vaak je gut feeling." Meteen na deze uitspraak schiet Saskia in de lach. "Volgens het boek dat ik nu aan het lezen ben, 'Thinking, Fast and Slow' van psycholoog en Nobelprijswinnaar Daniel Kahneman, is dat eigenlijk helemaal niet zo goed. We nemen namelijk te vaak beslissingen op basis van automatische voorkeuren en onbewuste vooroordelen."

Dat brengt ons bij het thema diversiteit. Bij BinckBank werken maar liefst 26 verschillende nationaliteiten. Op het gebied van gender diversity doet de organisatie het minder goed. Bij Saxo Bank is het beeld vergelijkbaar. "Natúúrlijk moeten er meer vrouwen in de top komen", stelt Saskia. "Dit leidt tot

ProMinded werkt in haar vermogensbeheeropdrachten regelmatig samen met Binck Bank.

CURRICULUM VITAE

2019 – heden	*Directeur BinckBank Nederland*
2011 – 2019	*Directeur private banking InsingerGilissen*
1997 – 2011	*o.a. Private banker en kantoordirecteur Van Lanschot*
1990 – 1996	*Algemene economie & economische organisatievormen, Erasmus Universiteit*

een evenwichtiger bedrijf. Het gaat niet vanzelf. Een bestuur moet hier bewust voor kiezen en bijvoorbeeld 50 procent vrouwen op de longlist voor managementfuncties zetten. Tuurlijk zijn die er! Je moet er misschien wat meer moeite voor doen. Overigens worden de laatste tijd vaker hele goede vrouwen op hele gave functies geplaatst."

Om sneller een meer diverse bestuurssamenstelling te krijgen, zou volgens Saskia een gesprek op gang moeten komen over impliciete vooroordelen. "Mannen moeten scoren, een competitieve functie is niks voor vrouwen; waarom denken we dat? Bewustwording van alles wat er in onze hoofden en cultuur zit, gaat ons helpen om de bias uit te schakelen."

IN DE KIJKER SPELEN

Hoewel Saskia weet dat ze opvalt als een vrouw met een hoge positie in de financiële sector, heeft ze zelf vooral positieve ervaringen. "Als het zo is dat ik als vrouw harder heb moeten werken om hier te komen dan een man, dan zou ik dat belachelijk vinden. Maar ik weet niet of dat zo is. Feit is dat ik heel veel heb geleerd van heel veel mensen. Ik heb in mijn carrière vaak met mannen – en vrouwen – gewerkt, die in mij geloofden en mij kansen hebben gegund. Ik heb nooit met de vuist op tafel geslagen en gezegd 'ik wil directeur worden'. Wel heb ik vaak gedacht 'wat jij kan, kan ik ook en ik denk zelfs wel beter'. Als je carrière wil maken, je verder wil ontwikkelen, dan moet je dat zelf organiseren. Je moet jezelf in de kijker spelen. Zelf het initiatief nemen. Het universum helpt niemand die op de bank gaat zitten mokken."

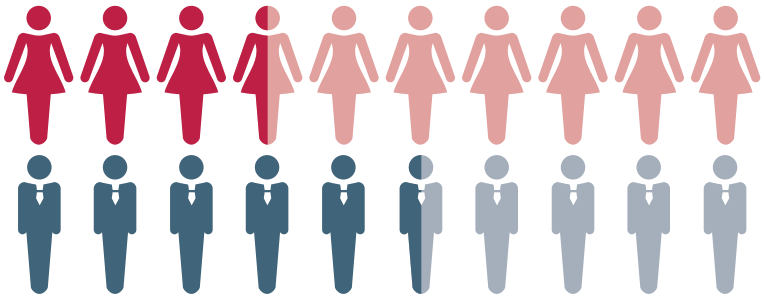
VOORBEELDFUNCTIE

Vrouwen zijn volgens Saskia overigens net zo bevooroordeeld als mannen. "Vrouwen zijn goed in bedenken waarom iets niet kan. Ik probeer jonge vrouwen bewust te stimuleren om de volgende stap te zetten. Door ze uit te dagen: hoe ga jij je talenten nog beter benutten? Wat is het ergste wat er kan gebeuren? Ga het dan toch maar gewoon doen. Vraag desnoods hulp, zet je netwerk in. En belangrijk: blijf niet hangen in een situatie waarin je klein gehouden wordt. Als je dus geen goede baas hebt, moet je snel wegwezen."

Saskia

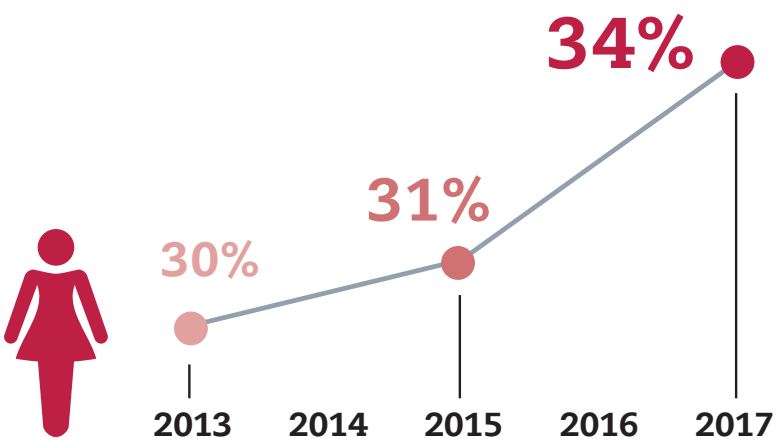
in·spi·re·rend *als iemand grootse dingen doet – 'aims for the moon' – of een onderwerp in een groter (maatschappelijk) perspectief weet te plaatsen*

VROUWEN EN/IN CIJFERS



Het Nederlands durfkapitaal, een belangrijke groep investeerders die ruim 1 miljard euro vertegenwoordigt, heeft een quotum afgesproken. Het management van bedrijven waarin ze investeren moet voor minimaal 35% uit vrouwen bestaan. Ook de oprichters van deze bedrijven moeten voor een 'aanzienlijk' deel vrouwen zijn.

Bron: Topvrouwen.nl, 10 juli 2019

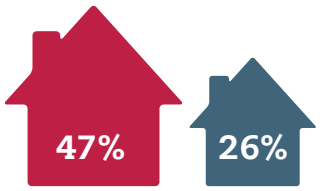


Bij de rijksoverheid is het aandeel topvrouwen gestegen van 31% in 2015 naar 34% eind 2017. Het streefcijfer van 30%, dat in 2013 werd vastgesteld, werd al in 2015 gerealiseerd.

Bron: ABD 2018

Tussen 2015 en 2017 nam het aandeel vrouwen in de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen van de grootste 5.000 bedrijven toe. Alleen in de groep van grootste 25 bedrijven nam het aandeel vrouwen in de Raad van Commissarissen, en daarmee het totaal aandeel vrouwen in de top, af. Het is onduidelijk hoe dat komt.

Bron: SCP

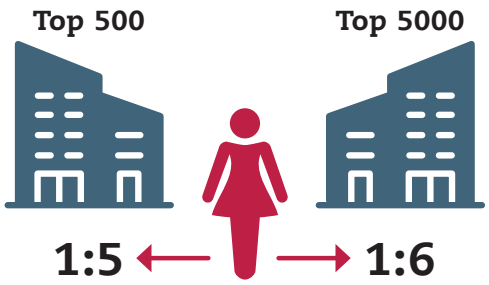


47% van de Nederlandse vrouwen kan niet in het eigen levensonderhoud voorzien. Onder mannen is dit 26%.

Bron: OCW

Ongeveer **50%** van de bevolking schat in dat als vrouwen voltijds werken, zij evenveel kans hebben om de top te bereiken.

Bron: SCP



In 2018 was 1 op de 5 topbestuurders van de grootste 500 bedrijven vrouw. Bij de grootste 5.000 bedrijven is dat krap 1 op de 6. In dit tempo duurt het nog 20 jaar voordat sprake is van een gelijke man/vrouw-verhouding in de top.

Bron: SCP

Aan de universiteiten is het aandeel vrouwelijke hoogleraren gestegen tot 19% in 2017.

Bron: VSNU

63% van de vrouwen en 43% van de mannen vindt dat het aandeel vrouwen in topfuncties moet toenemen.

Bron: SCP

2018

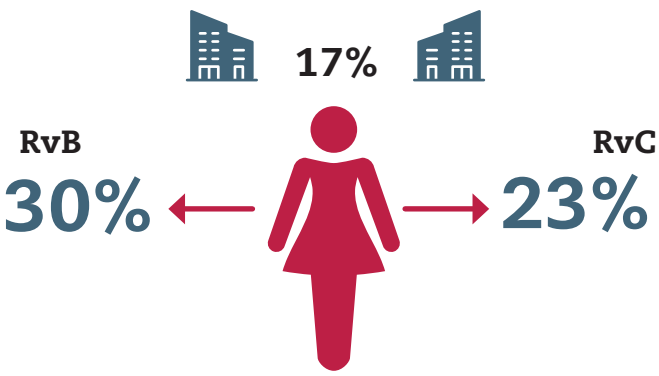
TOPVROUWEN -

RvB ↗ **6%**

RvC ↗ **25%**

Het aandeel topvrouwen in de 90 beursgenoteerde bedrijven is in 2018 niet gestegen. Het aandeel vrouwen in de Raad van Bestuur en in de Raad van Commissarissen bleef steken op respectievelijk 6% en 25%.

Bron: Dutch Female Board Index 2018

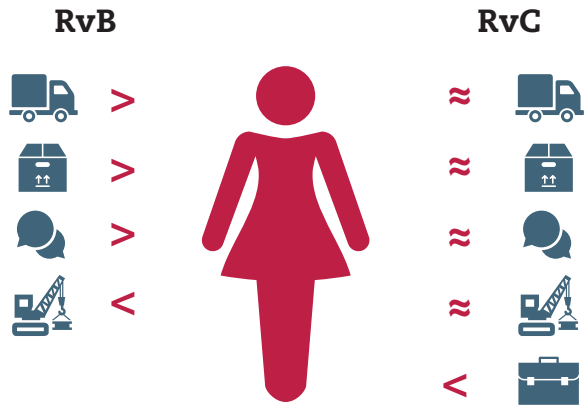


Slechts 17% van de onderzochte bedrijven heeft een evenwichtige verdeling van minstens 30% vrouwen in de Raad van Bestuur en 23% in de Raad van Commissarissen. De commissie pleit voor de invoering van een hard quotum en noemt het wettelijk streefcijfer van 30 procent een 'tandenloze tijger'.

Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

Circa 90% van de bevolking vindt vrouwen en mannen even geschikt voor topfuncties. Mannen vinden wel iets vaker dat een man geschikter is.

Bron: SCP



Het hoogste aandeel vrouwen in de Raad van Bestuur is te vinden in de sectoren vervoer, opslag en communicatie, het laagste in de bouw. Bij de Raad van Commissarissen is er weinig verschil tussen sectoren in vertegenwoordiging van vrouwen. Opvallend laag is het aandeel vrouwen in de Raad van Commissarissen in de zakelijke dienstverlening.

Bron: Elite Research 2018

23% van de vrouwen en 17% van de mannen is voorstander van een vrouwelijke premier.

Bron: SCP

Achmea-bestuurder Bianca Tetteroo staat voor het vierde jaar op rij op **nummer 1** van de top 75 topvrouwen in de verzekeringsbranche. Hoogste nieuwe binnenkomers zijn (op **10**) Dailah Nihot, lid van de Management Board van NN Group, en (op **11**) Else Bos, de nieuwe toezichthouder pensioenen en verzekeringen bij De Nederlandsche Bank.

Bron: amweb.nl

TOP 3 VAN DE FORBES-LIJST 'THE WORLD'S 100 MOST POWERFUL WOMEN 2018' BESTAAT UIT:
1 Angela Merkel **2** Theresa May **3** Christine Lagarde.
De eerste (en enige) Nederlandse vrouw is Gillian Tans (van 2016 tot juni 2019 CEO van Booking.com) op plek **43**.

Bron: Forbes

TEKST: VERONIQUE VAN DER WAAL
FOTOGRAFIE: FOTO FOCUS

Oud-bestuurder en toezichthouder Tanja Nagel is voorvechtster van diversiteit en inclusiviteit:

MANNEN + VROUWEN = **WELOVERWOGEN ACTIE**

Tanja Nagel was in haar vele functies in de financiële sector altijd 'one of the guys'. Dat veranderde toen ze in 2009 CEO werd van Theodoor Gilissen Bankiers, waar ze een genderdiverse werkomgeving creëerde. "Toen ik zelf het verschil had ervaren tussen een plek hebben en je ergens daadwerkelijk thuis voelen, heb ik mezelf beloofd nooit meer voor minder te gaan."

Hoe is het om als vrouw langdurig in een mannenwereld werkzaam te zijn?
"Ik heb dat nooit een probleem gevonden. Achteraf zie ik wel dat ik altijd voor een deel bezig ben geweest met mezelf handhaven. Dat heb ik me overigens pas gerealiseerd toen ik me ging verdiepen in mijn kernwaarden en ik aan den lijve ondervond hoe het is om in een divers samengesteld team te werken. Dat voelde zo anders. Het is echt een andere dynamiek en veel leuker werken."

Waarom is diversiteit belangrijk, wat levert het organisaties op?
"Het maakt de besluitvorming anders. Kort gezegd, mannen zijn van de actie. Ze denken doorgaans niet lang na, gaan meteen iets doen en denken ook gelijk dat ze het kunnen. Vrouwen denken langer na, stellen veel vragen en zijn wat meer risicomijdend. De combinatie van die twee is weloverwogen actie. Wat wil je nog meer?"

"WERKEN IN EEN DIVERSE ORGANISATIE IS ECHT *VEEL DYNAMISCHER EN LEUKER*"

"JONGE, HOOGOPGELEIDE VROUWEN HEBBEN DE *VERANTWOORDELIJKHEID* OM HUN TALENTEN EN OPLEIDINGEN *OPTIMAAL TE BENUTTEN*"

Wat moeten bedrijven doen om hun diversiteits- en inclusiviteitsbeleid op orde te krijgen?
"De rol van de CEO is cruciaal: zij of hij moet uitdragen dat het belangrijk is en prioriteit heeft. Alleen als de directie het op de agenda zet en het juiste voorbeeld geeft door divers te benoemen, lukt het. Als CEO van Theodoor Gilissen heb ik zelf consequent vrouwen benoemd waar dat mogelijk was. In de top was de man-vrouwverhouding 50-50, in de laag eronder was 70 procent vrouw en 30 procent man."

Waarom pleit u voor een quotum? Komen er niet vanzelf meer vrouwen aan de top?
"Nee. Dat komt omdat mensen biases, vooroordelen in hun hoofd hebben waardoor ze het liefst een kopie van zichzelf aannemen of benoemen. Als er dus veel mannen op posities zitten waarin zij anderen kunnen benoemen, is het logisch dat het een mannenwereld blijft."

We horen steeds, tot de premier aan toe, dat er domweg niet meer geschikte vrouwen te vinden zijn.
"Dit is tekenend van de manier waarop veel mannen omgaan met de diversiteitsproblematiek. Die vrouwen zijn er wel, je moet ze alleen weten te vinden. Daarom is een quotum nodig, anders duurt het allemaal veel te lang."

CURRICULUM VITAE

2017 – heden	*o.a. commissaris bij PNO Consultants, EY Nederland LLP en KAS BANK en lid van de Raad van Toezicht van o.a. Stichting Oncode*
2009 – 2017	*CEO Theodoor Gilissen Bankiers*
1986 – 2009	*o.a. financieel planner, adjunct-directeur en concerndirecteur Private Banking Nederland Van Lanschot Bankiers*
1985 – 1986	*Amro Bank*
1978 – 1985	*Bedrijfs-sociaaleconomisch recht, Universiteit Utrecht*

ProMinded en Insinger Gilissen startten hun huidige samenwerking in 2009.

Heeft u het idee dat we ons momenteel op een kantelpunt bevinden?
"Ja, want hoewel de politiek het nog laat afweten, komt er toch wel iets op gang. De Universiteit Eindhoven neemt voorlopig alleen nog maar vrouwen aan. En pensioenuitvoerder APG heeft de salarissen van mannen en vrouwen onlangs gelijkgetrokken. Het gaat de goede kant op, maar nogmaals, het gaat veel te langzaam."

Kunnen vrouwen daar zelf ook iets aan doen?
"Jazeker! Meer dan de helft van de afgestudeerden is vrouw, maar waar blijven ze? Veel hoogopgeleide vrouwen kiezen er voor om niet fulltime te werken of stoppen zelfs helemaal met werken, omdat ze denken dat het onmogelijk is om een veeleisende baan te combineren met een gezin. Ik spreek uit ervaring: het kan wél. Dus kom op, dames! Het is ook onze eigen verantwoordelijkheid om organisaties onder druk te zetten. Bovendien is het goed om te realiseren dat kinderen meestal maar twintig jaar thuis wonen; er komt nog een heel leven daarna! Blijven werken en je blijven ontwikkelen is dus een heel goede investering voor je eigen toekomst."

Moeten vrouwen elkaar actief helpen, zoals ook mannen elkaar naar voren schuiven?
"Natuurlijk. Ik heb vroeger een tijdlang gedacht: ik heb er hard voor moeten vechten, laat de rest er ook maar hard voor vechten. Positieve discriminatie? No way! Nu ben ik voorvechter van een quotum. Wijsheid komt met de jaren."

U heeft zich voorgenomen alleen nog maar in diverse teams te willen werken. Lukt dat?
"Zowel bij EY als bij KAS BANK zit ik met drie vrouwen en twee mannen in de Raad van Commissarissen. Dus het kan."

Welke mensen hebben u geïnspireerd?
"Mijn oma, de vrouw achter Baukje Bakproducten, gaf mijn broer en mij alle ruimte en het volste vertrouwen om het werk op onze eigen manier te doen. Hetzelfde deed Peter Zwart, mijn baas bij Van Lanschot. Het was een bijzonder moment toen hij me vroeg om toezichthouder te worden bij PNO Consultants, het bedrijf waar hij nu CEO/DGA is. Dat was voor mij een mooie erkenning."

Beschouwt u zichzelf als een rolmodel?
"Ik hoop dat ik dat ben. In de rol van individuele mentor en coach probeer ik jonge, ambitieuze vrouwen een stap verder te helpen. Ik hoop ze iets te kunnen geven wat ik vroeger zelf heb gemist. Ik gun iedereen iemand die jou ziet voor wie je bent, die in je gelooft en in je wil investeren. Daar moet je een beetje mazzel mee hebben."

Wat zou u de jonge generatie hoogopgeleide vrouwen aanraden?
"Weet wat je individuele drijfveren zijn, ken jouw eigen verhaal en leef hiernaar. Geniet van je passie, zorg dat je gezien wordt om wat je bijdraagt en blijf jezelf ontwikkelen. Verder vind ik dat je als jonge, hoogopgeleide vrouw de maatschappelijke verantwoordelijkheid hebt om je talenten en opleidingen optimaal te benutten. Carrière maken is echt niet bijzonder, ook jij kunt alles bereiken."

Tanja

in·spi·re·rend 1 *iemand die iets kan wat jij niet kunt, maar heel graag ook wil leren* 2 *iemand die iets in je losmaakt, die je raakt, waardoor je je passie vindt (en als je je werk met passie kunt doen, krijg je vleugels)*

TEKST: TESSA FLANTUA

EEN TOEGANKELIJKE STAD VOOR IEDEREEN

Tessa Flantua onderzoekt de huisvestingsproblematiek in de Nederlandse woningmarkt door verschillende overheidsinterventies en institutionele kaders in Europa met elkaar te vergelijken. Doel is om te bepalen of er uniformeel inzetbare instrumenten zijn om steden toegankelijk te krijgen voor elke inkomenscategorie.

Wereldwijd trekken steeds meer mensen naar de grote steden. In 2030 woont circa 60 procent van de wereldbevolking in stedelijke regio's. De vraag naar woningen neemt toe en de huizenprijzen zijn hoger dan ooit. Uit steeds meer studies blijkt dat het tekort aan betaalbare huisvesting in steden tal van ongewenste effecten heeft. Zo loopt de doorstroming van de woningmarkt vast bij gebrek aan betaalbare woningen. Suburbanisatie, waarbij mensen met een lager inkomen de voor hun onbetaalbaar geworden stad verlaten, bevordert segregatie en ongelijkheid. De economische vitaliteit en groei van de stad komen onder druk te staan.

BASISBEHOEFTE

Woningmarkten worden beïnvloed door vele factoren: overheids- en beleidsbeslissingen, lokale en globale economieën, bouwkosten, grondkosten, wetgeving en meerdere hefbomen op nationaal en regionaal niveau. Overheden voelen zich vaak verantwoordelijk om kwalitatief goede en betaalbare huisvesting – een universele, menselijke basisbehoefte – te realiseren voor alle inwoners. De manier waarop overheden wereldwijd dit doen, is echter heel verschillend. In Nederland wordt de woningmarkt hiërarchisch gestuurd, maar er zijn ook landen waar de woningmarkt met relatief beperkte reguleringen (vrije marktwerking) kan functioneren. Ook zijn er vele tussenvarianten (netwerksturing of hybride marktstructuur) mogelijk.

INSTITUTIES

Om te begrijpen waarom bepaalde maatregelen in het ene land wel en in het andere niet werken, is kennis van de werking van het institutionele kader essentieel. De institutionele structuur van een land is namelijk bepalend voor het kunnen sturen en bewegen van de woningmarkt. De literatuur onderscheidt vier soorten instituties op grond van flexibiliteit. In een informele institutie staat de sociale embeddeness centraal. Een dergelijke institutie wordt gedreven door gebruiken, cultuur en geloof en is daarmee weinig flexibel. Een formele institutie, waarin wetten en regels centraal staan, biedt al meer flexibiliteit. Institutionele arrangementen omvatten 'slechts' de spelregels die zijn vastgelegd in contracten. En in de laatste vorm, de operationele instituties, kan de markt vrij bewegen.

UNIFORMELE AANPAK

Hoewel de verschillende institutionele stelsels en de embeddedness van woningmarkten in deze unieke kaders divergentie in beleid en aanpak kunnen verklaren, is het opvallend dat het momenteel ontbreekt aan een uniformeel inzetbare aanpak. Klimaatproblemen, internationale handelsverdragen, financiële markten: overal maken landen afspraken met elkaar om mondiale problemen aan te pakken. Echter, de huizencrisis wordt landelijk, regionaal of zelfs lokaal aangepakt. En dat terwijl we weten dat de internationale verbondenheid van lokale woningmarkten financiële en macro-economische schokken aan elkaar kunnen overbrengen of versterken, en urbanisatie een groeiend probleem is.

INSPIREREN

In dat licht bezien is het de moeite waard om ons te laten inspireren door de aanpak van andere Europese landen. Met dit doel zijn in het onderzoek verschillende casestudies opgenomen. Hierin wordt onder andere het aandeel van de huisvestingslasten ten opzichte van het besteedbaar inkomen en de ruimtelijke dichtheid van de hoofdsteden vergeleken. Conclusie is dat de koopwoningen in Malta en Zweden beter betaalbaar zijn dan in Nederland. Op de huurmarkt presteren Frankrijk, Duitsland en Oostenrijk beter. Dit stemt tot nadenken. Een vraag die bijvoorbeeld opkomt, is of de Zweedse manier van bouwen – vooral prefab, vanwege de hardheid van de grond – ook in Nederland kan leiden tot meer en sneller bouwen. Of zit de traditionele manier van bouwen in Nederland daarvoor te veel ingebakken in ons informele institutionele kader? De Maltese overheid verleent garantie aan de laagste inkomenscategorie. En een eventuele restschuld kan hier na twintig jaar op familieleden worden doorgeschoven. Hoe reëel is een dergelijk instrument in Nederland?

BUITEN DE KADERS

Voorbeelden uit ons omringende landen kunnen ons inspireren op zoek te gaan naar (andere) manieren om onze grote steden toegankelijker te maken. Voor een succesvolle aanpak zullen alle marktpartijen, en dus niet alleen de overheid, bereid moeten zijn om een bijdrage te leveren aan de oplossing. Ik daag u dan ook graag uit om na te denken over de manier waarop uw organisatie een bijdrage kan leveren aan een eerlijke, toekomstbestendige woningmarkt voor ons allemaal.

CURRICULUM VITAE

2018 – heden	*Plaatsvervangend Afdelingshoofd Verkoop bij Rijksvastgoedbedrijf (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties)*
2016 – heden	*Hoofd sectie Verkoop bij Rijksvastgoedbedrijf*
2015 – 2019	*MSRE ('15-'17) en MRE ('18-'19), Amsterdam School of Real Estate*
2009 – 2016	*o.a. Vastgoedadviseur en portefeuillemanager bij Gemeente Utrecht*
2009 – 2010	*Commercieel Vastgoedmanagement, HanzeConnect*
2006 – 2008	*SVMNIVO (makelaarsdiploma)*

De volledige scriptie, getiteld 'Een internationale studie naar overheidsinterventies binnen verschillende institutionele kaders – een inspiratiedocument voor de toegankelijke stad', wordt medio november gepubliceerd op asre.nl, de website van het Amsterdam School of Real Estate.

Tessa

in·spi·re·rend *iemand die de kracht heeft om haar of zijn eigen pad of intuïtie te volgen en accepteert dat andere mensen daar ongetwijfeld een mening of oordeel over hebben*

IN VIER STAPPEN *NAAR EEN DIVERSE WERKOMGEVING*

Veel organisaties vinden het lastig om een diverse werkomgeving te creëren. Prof. dr. Naomi Ellemers, sociaal psycholoog en Universiteitshoogleraar aan de Universiteit Utrecht met als expertise gender stereotypering, impliciete bias en diversiteit, heeft de oplossing. “Haal het onderwerp uit de morele kritiek en maak er een bedrijfsprobleem van. Dan lukt het wél.”

Veel mensen vinden diversiteit geen ‘gezellig’ onderwerp om over te praten. Hoe komt dat?
“Tijdens lezingen merk ik inderdaad dat mensen vaak moe en ongelukkig worden van dit thema. Bij bedrijven heerst soms een sfeer van moedeloosheid: ‘we hebben al van alles geprobeerd, maar het lukt niet’. Een andere oorzaak is wat we in de psychologie de ‘just world-theorie’ noemen. We willen geloven dat we in een rechtvaardige wereld leven, waarin iedereen die zijn best doet succesvol kan worden. Als het leven oneerlijk is, willen we dat liever niet weten. Uit metingen van hersenactiviteit, en variaties in hartslag en bloeddruk blijkt dat mensen die worden aangesproken op hun morele gedrag – wat jij doet, is niet eerlijk – hier fysiek stress van krijgen en zelfs dichtslaan. Het is dus heel bedreigend, voor daders én slachtoffers. We willen niet horen dat de sollicitatieprocedure van ons bedrijf oneerlijk is. En we raken ongemotiveerd als we weten dat we die baan toch niet krijgen, ook al beschikken we over de juiste competenties.”

Waarom heeft u samen met drie andere vrouwelijke hoogleraren Athena’s Angels opgericht?
“Onze missie is om vrouwen en mannen werkelijk gelijke kansen te bieden op een loopbaan in de wetenschap. We signaleren dat jonge vrouwelijke academici tegen dezelfde problemen aanlopen als wij twintig jaar geleden. Inmiddels zijn we in de positie dat we de situatie kunnen helpen veranderen. Dat doen we door de versnipperde wetenschappelijke kennis te bundelen en persoonlijke verhalen van vrouwen beschikbaar te maken. En door af en toe iets aan te kaarten of te veranderen met een ludieke actie, want humor is heel belangrijk.”

"ONZE MISSIE IS OM *VROUWEN EN MANNEN WERKELIJK GELIJKE KANSEN TE BIEDEN* OP EEN LOOPBAAN IN DE WETENSCHAP"

Wat maakt persoonlijke verhalen, de zogenoemde Angel Alerts op jullie site, zo belangrijk?
"Allereerst om de beleidsmakers te overtuigen dat er een probleem is en ze een duwtje in de rug te geven om in actie te komen. Het is ook goed dat vrouwen zien dat ze niet de enigen zijn. Impliciete discriminatie is heel subtiel en wordt vaak afgedaan met een grapje, zodat veel vrouwen niet naar de klachtencommissie stappen en de oorzaak bij zichzelf zoeken. Heb ik verkeerd gelachen, had ik een te kort rokje aan?"

Waarom lukt het bedrijven niet altijd om een succesvol diversiteitsbeleid in te voeren?
"Omdat ze denken dat het vanzelf goed komt en ze niet de juiste middelen inzetten. Je moet diversiteit serieus nemen en structureel aanpakken, zoals elke strategische doelstelling. Als je je omzet wilt verhogen, doe je toch ook niet zomaar wat? Maak een plan! En trap niet in de valkuil van denken dat iets doen beter is dan niets doen. Dat is onjuist. Investeren in de verkeerde dingen kan zelfs contraproductief werken."

Vrouwen zouden ook minder ambitieus zijn of er zelf voor kiezen om thuis te blijven bij de kinderen.
"Dat argument hoor ik vaak; het zou hun vrije keuze zijn. Maar hoe vrij is die keus als hun onderhandelingspositie aan de keukentafel is: een tijdelijk contract, slecht betaald met nauwelijks carrièreperspectief. Het is een misperceptie om te denken dat bedrijven hier geen invloed op kunnen uitoefenen."

Wat levert een diverse en inclusieve werkomgeving op?
"Meer variatie in kwaliteiten, werkvormen, perspectieven en leefmanieren is beter voor iedereen. Het is voor vrouwen een wereld van verschil of zij ondermijnd worden en er nooit helemaal bij horen of in een vertrouwde omgeving kunnen laten zien wat ze kunnen. Ook veel mannen komen beter tot hun recht in divers samengestelde teams."

Is het op de divers samengestelde werkvloer alleen maar pais en vree?
"Nee, het blijft ingewikkeld. Mensen ervaren vaak een innerlijke strijd. Ze vinden het belangrijk dat iedereen een eerlijke kans krijgt, maar ervaren tegelijkertijd stress. Werken met verschillende soorten mensen betekent namelijk dat je een

CURRICULUM VITAE

2019	*Oeuvreprijs van The Society for Personality and Social Psychology (SPSP)*
2019	*Aristotelesprijs van de Europese Federatie van Psychologenverenigingen (EFPA)*
2011	*Lid Koninklijke Nederlandse Akademie voor Wetenschappen (KNAW)*
2010	*Spinozapremie, Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO)*
2015 – heden	*Universiteitshoogleraar Utrecht*
2015 – heden	*Lid Raad van Commissarissen bij PwC*
1999 – 2015	*Hoogleraar Sociale Psychologie van de Organisatie, Universiteit Leiden*

beetje comfort moet inleveren. Misschien lachen je collega's niet meer om je grappen of verdwijnen de kroketten uit de bedrijfskantine omdat ze niet halal zijn. Dat is helemaal niet leuk! Dit probleem wordt onderschat. Een bedrijf met een juridisch probleem, schakelt een jurist in. Bij een economisch probleem wordt een econoom geraadpleegd. Maar een probleem met menselijk gedrag willen we oplossen met ons eigen gezonde lekenverstand. Dat werkt niet. Een psycholoog of gedragswetenschapper kan helpen om de systematiek te ontdekken en succes te boeken. Waarom het wiel opnieuw uitvinden als de wetenschap dit allang heeft gedaan?"

athenasangels.nl
nederlandseinclusiviteitsmonitor.nl

"JE MOET DIVERSITEIT SERIEUS NEMEN EN STRUCTUREEL AAN-PAKKEN, ZOALS ELKE STRATEGISCHE DOEL-STELLING"

IN 4 STAPPEN NAAR EEN MEER DIVERSE, INCLUSIEVE ORGANISATIE

1 HOUD JEZELF NIET VOOR DE GEK

Mensen zijn niet goed in staat om informatie rationeel te verwerken. We nemen gevoelsmatig complexe beslissingen en bedenken hier achteraf redenen bij. We zijn allemaal (bewust of onbewust) impliciet en expliciet bevooroordeeld. Dit accepteren is de eerste stap naar een diverse, inclusieve organisatie.

2 DOORBREEK DE STATUS QUO

Wie andere resultaten wil, zal andere dingen moeten doen. Wees kritisch op vertrouwde praktijken, laat je leiden door de feiten en onderneem (andere) acties om de bestaande situatie te veranderen. Een streefcijfer of quotum kan een breekijzer zijn om de status quo te doorbreken.

3 MAAK EEN PLAN!

Kies voor een bedrijfsmatige aanpak; specificeer de huidige situatie, formuleer een realistische (cijfermatige) doelstelling en maak een plan. De Nederlandse Inclusiviteitsmonitor (NIM) ondersteunt bedrijven bij het maken van een stappenplan (checklist) en het nemen van wetenschappelijk onderbouwde (evidence based) maatregelen.

4 METEN IS WETEN

Meet de effecten van wat je doet en stuur bij waar nodig. Er is geen beproefd recept: wat voor het ene bedrijf werkt, kan voor een andere organisatie niet of zelfs contraproductief werken. Denk ook niet dat je er bent als je een diversiteitsofficer hebt aangesteld of een diversiteitsprijs hebt gewonnen. Juist dan is het zaak om scherp te blijven.

ATHENA'S ANGELS

Naomi

in·spi·re·rend 1 *persoon met een onrealistische mate van optimisme vol overgave ergens aan begint zonder alles van tevoren helemaal uitgedacht te hebben* 2 *iemand die in je gelooft en zegt 'ga het maar doen'*

TE bescheiden

Henk Molenaar *partner ProMinded*
henk.molenaar@prominded.nl

Toen ik van de zomer naar een bergetappe van de Tour de France keek, dacht ik: 'het is toch leuk als er eindelijk weer een Nederlander wint'. Onze laatste tourwinnaar Joop Zoetemelk dateert alweer van 1980. Door een kort interview met Astrid Schop, schrok ik wakker. Ik had nog nooit van Astrid Schop gehoord, maar zij won de Tour Féminin in 1991. En ná haar stond Leontien van Moorsel een paar keer op de hoogste trede van het zwaarste sportevenement ter wereld.

Ineens betrapte ik mijzelf erop dat in mijn hoofd de grootste sporthelden meestal mannen zijn. Geheel ten onrechte. Beste Nederlandse Olympiër is: Ireen Wüst, en niet Sven Kramer. Het vrouwenvoetbalteam heeft het in recente tijden aanzienlijk beter gedaan dan de mannelijke collega's. En 'the greatest of all time' is Serena Williams, en niet... Als u de laatste naam automatisch invult, zijn uw hersenen waarschijnlijk op dezelfde manier bedraad als die van mij.

De conclusie is: we zijn mensen en we hebben vooroordelen. Of we nu willen of niet. We werken het liefste met onszelf en dus kiezen we iemand die op ons lijkt.

In een wereldwijde analyse van Credit Suisse onder 2.400 bedrijven bleek dat bedrijven met tenminste één vrouw in de top meer inkomensgroei en rentabiliteit op het eigen vermogen leverden dan bedrijven waar een monocultuur heerst. Er is inmiddels voldoende wetenschappelijk onderzoek beschikbaar dat aantoont dat diversiteit en kwaliteit hand in hand gaan.

Steeds meer vrouwen maken deel uit van de top van het bedrijfsleven. Ze zijn aantoonbaar succesvol, maar vaak wat te bescheiden. Iets meer geldingsdrang bij de vrouwen helpt om een evenwichtigere verdeling te bereiken in de bestuurskamer of in het landsbestuur. En mannen moeten zich bewuster bezighouden met diversiteit. Dat gezegd hebbende, wie heeft u liever? De bescheiden Angela Merkel of Donald Trump?

TEKST: VERONIQUE VAN DER WAAL
FOTOGRAFIE: SPEER FOTOGRAFIE

Daniëlle de Nijs, directeur van Bouwbedrijf M.J. de Nijs en Zonen BV:

"WE BEREIDEN DIT BEDRIJF VOOR *OP DE VOLGENDE HONDERD JAAR*"

Bouwbedrijf M.J. de Nijs en Zonen BV viert in 2020 zijn 100-jarig bestaan. Inmiddels zijn zes leden van de vierde generatie toegetreden onder wie, voor het eerst in de historie van het familiebedrijf, twee vrouwen. "Als je bij een familiebedrijf gaat werken, is dat niet voor even", aldus Daniëlle de Nijs, directeur van het bouwbedrijf in Warmenhuizen.

Met 30 bouwplaatsen, 300 medewerkers en tal van prestigieuze projecten, waaronder het EYE filminstituut en de Hermitage in Amsterdam, behoort Bouwbedrijf M.J. de Nijs en Zonen BV tot de absolute bouwtop van Nederland. Sinds september 2011 bestaat de directie uit twee mannen en een vrouw. Volgens Daniëlle de Nijs was dit geen vooropgezet plan. "Ik wilde vroeger nooit bij het bedrijf werken", vertelt de Noord-Hollandse openhartig. "Mijn ambities reikten verder dan Warmenhuizen. Ik werd accountant bij KPMG, had hier alle vrijheid en verantwoordelijkheid."

INTENSIEF

Na twaalf jaar was Daniëlle naar eigen zeggen toe aan iets heel anders. Juist op dat moment gingen er twee certificaathouders weg bij De Nijs. "Ik weet nog goed dat mijn vader op een zondagavond tegen me zei: 'De commissarissen willen met je praten'." Anderhalf jaar en vele gesprekken later besloot Daniëlle de stap te zetten. "Ik heb de tijd genomen om er goed over na te denken, want directeur worden van een

"ALS EEN 'DE NIJS' MOET JE ER *NET IETS HARDER VOOR WERKEN*"

"OF JE EEN MAN OF EEN VROUW BENT *IS HIER NICHT IN FRAGE*"

ProMinded is al jaren de huisadviseur van Bouwbedrijf M.J. de Nijs en Zonen B.V.

CURRICULUM VITAE

2016 – heden	*Directeur bij Bouwbedrijf M.J. de Nijs en Zonen BV*
2013 – 2016	*Adjunct-directeur bij Bouwbedrijf M.J. de Nijs en Zonen BV*
2011 – 2013	*Controller projectontwikkeling bij Bouwbedrijf M.J. de Nijs en Zonen BV*
1999 – 2011	*Senior manager bij KPMG*
1994 – 1998	*Registeraccountant Auditing, Universiteit van Amsterdam*

familiebedrijf doe je niet voor een paar jaar. Dat is een keuze voor het leven. Het is bovendien een intensieve, tijdrovende functie. Een beslissing met grote gevolgen voor de carrière van mijn partner en onze drie, toen nog jonge, kinderen. We moesten hier goede afspraken over maken. Want als ik iets doe, dan wil ik het goed doen. Ik werk nu veel en als ik thuis ben, blijft de laptop dicht. Natuurlijk is er weleens een evenement in het weekend, zoals de Dag van de Bouw of het slaan van een eerste paal. Dan gaan de kinderen gewoon mee, vinden ze nog leuk ook."

STAPJE EXTRA

Voor de buitenwereld mag het lijken alsof het gemakkelijk is om in een familiebedrijf op te klimmen, Daniëlle weet wel beter. "Je wordt tegenwoordig niet zomaar directeur. Je hebt een behoorlijke opleiding nodig, moet van alle markten thuis zijn en een bepaalde drive hebben. Die heeft niet iedereen. Verder wordt er extra op een 'De Nijs' gelet, je moet er net iets harder voor werken. Toen ik bij De Nijs ging werken was mijn doel om het naar mijn zin te hebben en werk te doen wat bij me past. Na een poosje rondsnuffelen bleek dit de plek te zijn waar ik het beste tot mijn recht kom."

Daniëlle geeft inmiddels alweer een paar jaar haar eigen(tijdse) draai aan het bouwbedrijf. "Procesoptimalisatie, digitalisering, automatisering, het nieuwe werken, de introductie van Lean, MVO, duurzaamheid en circulariteit. Het zijn zaken die ik belangrijk vind, die ik zelf uitdraag om ook anderen te enthousiasmeren, en waarmee ik De Nijs een paar stappen vooruit wil helpen. De essentie van een familiebedrijf is om het door te geven aan de volgende generatie. Het is onze taak als directie om het bedrijf klaar te maken voor de volgende honderd jaar."

GELIJKWAARDIG

Bouwbedrijf M.J. de Nijs en Zonen BV is in een eeuw tijd enorm gegroeid, ook op het gebied van emancipatie en diversiteit. Voor de tweede generatie was het nog 'ondenkbaar' dat er vrouwen bij het bouwbedrijf werkten. Ook voor de vrouwen van de derde generatie 'De Nijsen' was het nog niet vanzelfsprekend dat zij bij De Nijs aan de slag gingen. Vanaf de vierde generatie zijn mannen en vrouwen gelijkwaardig en kunnen ook vrouwen de top bereiken. "Het gaat om capaciteit. Of je een man of een vrouw bent, waar je vandaan komt of welk geloof je aanhangt is nicht in Frage", aldus Daniëlle. Zelf ervaart ze vooral voordelen om als vrouw in een mannenwereld actief te zijn. "In een vergadering met overwegend mannen val ik op. Als ze merken dat ik ook nog verstand van zaken heb, wordt er helemaal naar me geluisterd. En als ik iets niet begrijp, zeg ik 'leg het me dan maar uit'."
Er werken weinig vrouwen in de bouw, maar ze zijn er wel. "Ik heb grote bewondering voor vrouwen die zichzelf staande weten te houden op de bouwplaats", zegt Daniëlle. "Als ik op de bouwplaats ben, dan spreek ik met onze medewerkers. Dat is leuk en je hoort wat er leeft. Maar ja, ik ben de directeur. Tegenover mij gedragen de jongens zich wel."

VOORUIT KIJKEN

Haar stijl van leidinggeven is eerlijk, nuchter en toegankelijk. De deur van Daniëlle staat letterlijk en figuurlijk altijd open; voor goed én slecht nieuws. Want het leven bestaat niet alleen uit 'eerste palen', zorgen zijn er ook. "De vraag neemt wat af, de grond- en bouwprijzen zijn hoog en de betaalbaarheid staat onder druk. Dat kan niet veel langer zo doorgaan. Er gaat een correctie komen, maar welke en wordt het een harde of zachte landing? Daar proberen we zo goed mogelijk op vooruit te schaken." Daniëlle besluit: "Sowieso kijken we als familiebedrijf ver vooruit en willen we als organisatie blijven leren en groeien. Is het niet voor mijn eigen kinderen, dan wel voor die van mijn broer, neven en nichten."

Daniëlle

in·spi·re·rend 1 *mensen die er alles voor over hebben om hun doel te bereiken* 2 *mensen die me op een idee brengen dat ik zelf ook kan toepassen*

INSPIREREND!

Sharda Poelloe
consultant/interim-manager

Lekker eten en drinken

Mijn nieuwsgierigheid is mijn grootste inspiratiebron. Of, zoals Einstein het formuleerde: “I have no special talents, I am only passionately curious”.

De wetenschappers die aan de wieg hebben gestaan van de digitale revolutie.

Verhalen van steden of dorpen waar ik heb gewoond of die ik heb bezocht.

Een goed glas wijn

Mensen die ogenschijnlijk makkelijk connecties maken met anderen.

Op het balkon van mijn appartement op Sint-Maarten de werkdag beginnen met een fruitontbijtje, terwijl de cruiseschepen de haven binnenvaren.

Mooie fotografie.

Een foto kan net zoveel invalshoeken hebben als een schilderij.

Mijn motto is: “I never fail, I either win or learn”. Vroeger kreeg ik buikpijn als ik dacht aan alles wat kon misgaan. Dat er iets fout kan gaan is ‘part of life’. Ik ga ervoor en lukt iets niet, dan heb ik iets geleerd. Heel waardevol!