

Mevrouw de commissaris

Bedrijven zijn hard op zoek naar vrouwelijke toezichthouders, dat moet van de wetgever. Dit is hét moment om je als vrouw in de kijker te spelen. Maar hoe pak je dat aan?

Lizanne Schipper

Marguerite Soeteman-Reijnen (53) is 'klein' begonnen, zegt ze. Tien jaar geleden zag ze een vacature voor de raad van commissarissen van Madurodam. Ze was toen divisiedirecteur bij de internationale risicoadviseur Aon Holdings, waarvan ze inmiddels bestuursvoorzitter is. 'Ik zag het, ik wilde het, ik voldeed aan de eisen en een collega bleek daar een commissaris te kennen. Hij heeft gebeld, verteld dat ik inte-

resse had en een doortastende tante ben.' Ze werd het. Van het een kwam al gauw het ander, en nu is Soeteman-Reijnen vijf toezichthoudende functies verder en ook nog voorzitter van netwerkorganisatie Topvrouwen.nl. Erop af, is haar boodschap.

Kansen genoeg. Beursgenoteerde bedrijven staan in de zoekstand, het door de Sociaal-Economische Raad (SER) bepleite vrouwenquotum van 30 procent commissarissen komt er. Dat betekent



‘Je moet niet te hard op zoek zijn naar zo’n functie’

JANINE VOS (47)

Werk Chief human resources-officer en bestuurslid Rabobank
Commissariaat KLM

‘Een Franse medecommissaris van KLM feliciteerde me toen het Nederlandse vrouwenquotum erdoor was. Hij vond het heel bijzonder dat een land dat zó vooruitstrevend is, daartoe nu pas heeft besloten. In Frankrijk is het er al sinds 2011.

‘Ik was een outsider toen ik een jaar geleden werd gevraagd als commissaris. Ze hadden ook kunnen kiezen voor een CEO met veel ervaring als toezichthouder. Vroeger werd geput uit een kleine groep, de laatste jaren kijken ondernemingen breder. KLM was op zoek naar iemand met ervaring in menselijke transformatie, en dat is mijn expertise. Iedereen heeft het steeds over digitale transformatie, maar hoe zorg je ervoor dat je medewerkers zich snel genoeg aanpassen? Daarmee worstelen bedrijven.

‘Ik zat al in de raad van toezicht van werkgeversvereniging AWWN, daarvoor werd ik in 2014 benaderd. Ze kenden me daar omdat ik tijdens vergaderingen mijn ideeën naar voren had gebracht, onder meer over nieuw arbeidsvoorwaardenbeleid. Volgens mij moet je niet te hard op zoek zijn naar zo’n functie, dan word je het vaak juist niet. Als je betrokken bent bij een thema, komt zo iets sneller naar je toe, is mijn ervaring.

‘Met AWWN ben ik gestopt. In mijn contract bij Rabobank staat dat ik voorlopig één commissariaat mag doen. Meer zou nu ook niet gaan. Ik vind heel veel dingen interessant, maar ik wil deze beide taken goed doen. Je moet wel realistisch blijven.

‘Het is mooi om te zien hoe het bij KLM werkt. Grappig, sinds ik heb gezien hoe daar wordt omgegaan met veiligheid, ben ik van mijn vliegangst af.’

een plek voor 66 vrouwen, berekende hoogleraar Mijntje Lückeraath (51) van Tilburg University.

Nu is een beursgenoteerde bedrijf voor een beginner misschien wat hoog gegrepen, maar ook ongeveer vijftienduizend andere grote ondernemingen moeten van de SER aan de bak. De topman van zakenbank Goldman Sachs kondigde onlangs aan alleen nog maar beursgangen te begeleiden van bedrijven met vrouwen in de top. Een groep Nederlandse durfkapitalisten, samen goed voor een investeringskapitaal van meer dan 1 miljard euro, maakte bekend be-

nen. Soeteman-Reijnen merkt het aan de belangstelling van headhunters voor de meer dan tweeduizend ambitieuze vrouwen in de onafhankelijke database van Topvrouwen.nl. 'We worden de laatste tijd overladen met verzoeken.'

Nou is niet iedereen geschikt voor zo'n toezichhoudende rol. Zonder leidinggevende ervaring kom je niet ver, volgens de betrokkenen. Een bestuursfunctie hoeft niet per se, een divisie aansturen is ook goed, zegt Annelies de Groot (58) van Nationaal Register, dat als opleidingscentrum en headhunter is gespecialiseerd in commissarissen en toezichhouders. Zelf heeft ze ook diverse commissariaten, onder meer bij zuivelconcern Danone en woningcorporatie Vestia. Een consultant die op bestuursniveau meepraat, kan volgens De Groot ook voor een commissariaat in beeld komen, net als een succesvolle ondernemer. Een zzp'er, dat ziet ze niet zo snel gebeuren. Als commissaris heb je een controlerende taak, je gaat over de aanstelling en het eventuele ontslag van bestuurders én je fungeert als hun adviseur. 'Dan moet je van goeden huize komen,' aldus De Groot.

'Dat je zelf aan het stuur hebt gezeten, wordt belangrijk gevonden,' beaamt Monique Brummans (59), directeur van headhunter Diemen & Van Gestel. 'Je moet je kunnen verplaatsen in wat het bestuur bezighoudt, op gelijk niveau kunnen meepraten. Ik merk dat bestuurders de laatste jaren meer behoefte hebben aan een commissaris als sparring partner. Dat vraagt dat je hun dilemma's snapt.' Piepjonge hoogvliegers komen doorgaans evenmin in beeld voor een commissariaat. Tweede helft dertig, dat beschouwen diverse headhunters echt als het minimum.

Een commissariaat zoeken in de eigen sector is niet nodig. Multicommissaris Hofsté wilde na diverse toezichtfuncties in de financiële wereld verder kijken, en is nu ook commissaris bij autodealer en fietsenfabrikant Pon en bodemonderzoeker Fugro. Brummans: 'Om daar binnen te komen, hielpen mijn ervaring als toezichhouder en mijn financiële achtergrond. Zonder sector kennis moet je wel iets anders meebrengen. Je kunt niet op alle fronten helemaal nieuw zijn. Je moet weten wat jouw toegevoegde waarde is

Tijd & geld

- > Een gemiddeld commissariaat kost 10 dagen per jaar
- > Maar dat kun je in de praktijk met 2 of 3 vermenigvuldigen
- > Activiteiten: algemene vergaderingen, vergaderingen van commissies, ingelaste bijeenkomsten voor spoedkwes-ties, openingen, bedrijfsbezoeken, afspraken met bestuurders of medewerkers en bijscholing
- > Verdienste: 40.000 tot ongeveer 120.000 euro per jaar bij een beursgenoteerd bedrijf. Ongeveer 10.000 en 20.000 euro per jaar bij een mkb-bedrijf of semi-overheidsinstelling

BRON: HEADHUNTER DIEMEN & VAN GESTEL

drijven met minder dan 35 procent vrouwen in topfuncties voortaan links te laten liggen.

Juist de wat kleinere bedrijven hebben een flinke achterstand in te halen, volgens Petri Hofsté (58). Met prestigieuze commissariaten bij onder meer Pon Holdings, Achmea en de Rabobank prijkt zij als eerste vrouw boven aan de lijst van meest invloedrijke commissarissen van Nederland, jaarlijks opgesteld door zakenblad *Management Scope*. Het stijgende aantal vrouwen op de ranglijst is volgens Hofsté een signaal dat de grote bedrijven al op de goede weg zijn. Tien jaar geleden had nog maar één vrouwelijke commissaris een notering in de top-10, nu zijn dat er vier. 'Dit is het bewijs dat het kán. Nu is de groep bedrijven daaronder aan de beurt.'

De run op sterke kandidaten is begon-



‘Ik ben er wel zo’n 16 uur per week mee bezig’

NICOLETTE LOONEN (47)

Werk Zelfstandig financieel bedrijfsadviseur en interim-manager
Commissariaten Raad van toezicht Rutgers, raad van toezicht ABP, College van Toezicht Auteursrechten

‘Voor een nieuwe raad van toezicht wilde pensioenfonds ABP mannen en vrouwen én jong en oud. Als vrouw en veertiger was het bij mij twee keer raak. De headhunter die me benaderde, kende ik al uit verscheidene netwerken. Ik wist dat hij diversiteit belangrijk vond en dronk daarom af en toe koffie met hem. Voor dit soort functies wordt vaak gezocht in besloten kring. Daarom is het zo belangrijk om je ambities uit te spreken.

‘Mijn eerste commissariaat was bij Rutgers, opvolger van de Rutgers Stichting. Ik was toen net weg bij KPMG, om voor mezelf te beginnen. Een oud-collega was daar commissaris, hij polste mij. Hij wist dat ik voorzitter was van een vrouwen netwerk voor de financiële sector. Ik was verrast, vond mezelf erg jong, 39 jaar. Maar het doel sprak me aan. Ik dacht: ik kan langs de deuren gaan met een collectebus of ik kan me op deze manier inzetten.

‘Mijn bestuurlijke ervaring is beperkt, bij KPMG heb ik enkele teams aangestuurd. Maar ook diversiteit in ervaring is goed. Als je met alleen ex-bestuurders bij elkaar zit, is het risico dat de afstand tot het bestuur vervaagt.

‘Een commissariaat is niet leuk voor erbij. Het is een hele verantwoordelijkheid. Je moet genoeg bagage hebben om de juiste vragen te kunnen stellen. Ik ben er gemiddeld wel zo’n 16 uur per week mee bezig. Ook op zondag, ja. Dossiers krijg je vaak vrijdagmiddag, terwijl de vergadering net na het week-einde is. Behoorlijke pakketten zijn dat. Je moet wel een beetje een papiervreter zijn.’

PETRI HOFSTÉ (58)

Commissariaten Achmea, Fugro, Pon Holdings, Rabobank
Bestuurslid Stichting Capital Amsterdam, voorzitter Stichting Nyenrode, bestuurslid Hendrick de Keyser

'Toen ik vijf jaar geleden werd gevraagd voor Achmea, moest ik een keuze maken. Zo'n commissariaat is niet te combineren met een bestuursfunctie. Bij een grote financiële instelling ben je gemiddeld anderhalve dag per week kwijt, mede doordat de sector zo sterk is gereguleerd. Inmiddels heb ik een volle werkweek aan mijn commissariaten, en dan heb ik het niet over 40 uur.

'Ik ben van het één in het ander gerold, maar heb wel altijd geprobeerd mijn netwerk te onderhouden om richting te geven aan mijn carrière. Mijn functie als divisiedirecteur bij De Nederlandsche Bank gaf me zichtbaarheid in de financiële sector. Nederland is klein. Voor mijn commissariaat bij Pon ben ik zelf in actie gekomen. Via een vroegere collega heb ik contact gelegd met de voorzitter.

'Overal waar ik als toezichhouder begon, zaten al vrouwen. Bij Fugro kwam ik tegelijk met een andere vrouw binnen, dat vonden we allebei fijn. Eén is geen. Het is lastiger om meteen mee te praten als je de uitzondering bent. Dat heeft ook met leeftijd te maken. Vrouwelijke commissarissen zijn vaak jonger. Anders dan veel mannen zijn ze niet al CEO geweest, ze hebben andere ervaringen, andere inbreng.

'Zo heb ik eens de opvolging van het bestuur geagendeerd, waarmee ik lijnrecht inging tegen de traditie binnen dat bedrijf. Ik heb het diverse keren naar voren moeten brengen. Een verandering moet rijpen, je moet medestanders zoeken. Je kunt niet één keer iets roepen en verwachten dat de wereld verandert. Ik ben vrij ongeduldig van aard, dit heb ik echt moeten leren.'

'Als je de uitzondering bent, is het lastiger meepraten'



en daarmee de boer opgaan.'

Vooral technische en industriële bedrijven willen nog weleens terugschrikken voor toezichthouders die niet in de branche zijn ingevoerd, maar headhunter Brummans merkt dat ook daar de mentaliteit verandert. 'Bedrijven worden ruimdenkender, beseffen dat een gezelschap van mensen uit dezelfde kring tot tunnelvisie kan leiden. Als in de raad of het bestuur al een paar deskundige mensen zitten, is er ruimte voor nieuwe aanwas met andere ervaring.'

Annelies de Groot (58) was vicepresident human resources bij een farmaceutisch bedrijf toen ze werd gevraagd als voorzitter van de raad van toezicht van screeningorganisatie Bevolkingsonderzoek. Dat terwijl ze geen ervaring had als toezichthouder en niets wist van de zorg. 'Maar de organisatie had net een fusie en herstructurering achter de rug, en daarmee had ik juist wel veel ervaring. Een paar keer meelopen, en je leert het primaire proces zo kennen.'

Of je er het type voor moet zijn? Voor de ideale commissaris valt wel een lijstje met fraaie karaktereigenschappen aan te voeren, zoals empathie, geduld en daadkracht en analytisch vermogen. Je moet ook je rug recht kunnen houden, zegt De Groot. 'Het is mij een paar keer gebeurd dat ik als enige in de raad van commissarissen een bepaalde visie had. Dat is eenzaam, daar moet je tegen kunnen.'

Of zo'n toezichtrol echt iets voor je is, zal toch vooral in de praktijk moeten blijken. En je kunt je in veel vaardigheden ook bekwamen, merkte Hofsté, die zichzelf als behoorlijk ongeduldig typeert en in de loop der jaren diplomatieke manieren aanleerde. 'Je kunt een hemelbestormer zijn, maar je moet de anderen wel zien mee te krijgen.'

De meeste nieuwkomers beginnen klein, dichtbij en non-profit. Brummans: 'Je werkt met een calculerend oog aan je portefeuille. Heb je eenmaal ervaring opgedaan bij één of twee organisaties, dan kom je daarna makkelijker in het vizier van grotere bedrijven.' Nicolette Loonen (47) werd door een oud-collega van KPMG benaderd voor haar eerste toezichthoudende functie bij Rutgers. 'Zo'n stichting heeft geen geld voor werving en selectie, dat gaat allemaal via via.'

Hoe kom je in beeld voor een commis-

sariaat? Nou, via via dus. Altijd een goede idee om koffie te drinken met relevante headhunters, inhoudelijke zelfpromotie te plegen op sociale media en te investeren in een oriënterende cursus, bijvoorbeeld bij Nationaal Register, de Erasmus Universiteit of Nyenrode. Maar je een slag in de rondte netwerken, daarmee kom je het verst, zegt Soeteman-Reijnen van Topvrouwen.nl, verwijzend naar onderzoek door de Amerikaanse headhunter Dora Vell, volgens wie 92 procent van de bestuurders en commissarissen via via op hun post is beland. 'Het is geen taboe meer om als vrouw over je ambities

Voorzitter & vrouw

Annemiek Fentener van Vlissingen (58)

Voorzitter raad van commissarissen van SHV Holdings

Louise Gunning-Schepers (68)

Voorzitter raad van commissarissen Schiphol Group en van ONVZ, voorzitter raad van toezicht van RegMed XB en van VSB-fonds

Charlotte Insinger (54)

Voorzitter raad van commissarissen van Eneco, voorzitter raad van toezicht van Staatsbosbeheer

Annemarie Jorritsma (69)

Voorzitter raad van commissarissen van Alliander

Marike van Lier Lels (60)

President-commissaris van Innovation Quarter Capital

Marjanne Sint (70)

Voorzitter raad van commissarissen PGGM en van BNG Bank

Carla Smits-Nusteling (53)

Chair Tele2

Gillian Tans (49)

Chair Booking.com

Hélène Vletter-van Dort (55)

Voorzitter raad van commissarissen van Intertrust

te praten. Iedereen moet weten wie je bent en wat je wilt, zeker ook vrouwen met hoge functies. Ik merk dat vrouwen elkaar de laatste tijd vaker de bal toespeelden.'

Oefen eerst even met puntig verwoorden van waarin je goed bent. In een training die ze aan jonge vrouwen geeft, begint Soeteman-Reijnen met de simpele vraag wat de deelnemers die ochtend hebben gegeten. 'Daarover hoeft je niet na te denken. Net zo makkelijk moet je iets over jezelf kunnen vertellen. Ik heb daarvoor zelf overigens ook een training moeten doen. Wij Nederlanders vinden het moeilijk om boven het maaiveld uit te komen.'