

'Cultuur, cultuur en nog eens cultuur'

Goede bedoelingen, teleurstellende resultaten. De accountancy was lang een mannenberoep en dat laat zich nog steeds voelen. Slechts heel langzaam dringen vrouwen door tot de top, hoe hard sommige kantoren ook hun best doen. De stand van zaken.

TEKST ANNEGREET VAN BERGEN | BEELD CORBIS, SIMONE VAN ES

"Het voorgenomen beleid zag er vaak goed uit, maar de resultaten waren er niet naar. Als ik me ergens voor inspan, maar geen resultaten zie, krijg ik daar op den duur weinig energie van." Dat is kort gezegd de reden waarom Marjet van Zuijlen een kleine anderhalf jaar geleden is gestopt de vrouwenzaak bij Deloitte op de agenda te zetten. Inmiddels is Van Zuijlen daar ook geen partner meer. Maar dat heeft een andere reden. Ze kreeg geregeld verzoeken commissaris te worden. Als partner kon ze daar niet op ingaan. Nu heeft ze die vrijheid wel. Maar nog steeds werkt ze 2,5 dag per week voor Deloitte.

"Wat betreft de doorstroom van vrouwen naar de accountancytop reiken mijn ervaringen tot anderhalf jaar geleden", waarschuwt Van Zuijlen. "Ook zijn die ervaringen niet exclusief voor Deloitte. Ze gelden voor de hele big four." Gevraagd naar de redenen voor de teleurstellende resultaten, antwoordt

Van Zuijlen: "Cultuur, cultuur en nog eens cultuur. Dat zijn de eerste drie redenen."

SCHEEFGROEI

Ze baseert zich daarbij onder andere op onderzoek dat ze deed bij Deloitte in Amerika. "Zolang de selectiecommissies bijna helemaal uit mannen bestaan, houd je scheefgroei. Onderzoek laat zien dat, wanneer de kandidaten voor een promotie voor de helft uit mannen respectievelijk vrouwen bestaat, bij een uit mannen bestaande selectiecommissie het aantal benoemingen voor zestig procent uit mannen en voor veertig procent uit vrouwen bestaat. De mannelijke kandidaten krijgen zogeheten 'kredietbenoemingen'. De selectiecommissie ziet zichzelf in de kandidaat terug en denkt 'dat gaat hem wel lukken'. Bij vrouwelijke kandidaten zien ze vooral hun dochter en denken dan 'ze moet zich eerst nog maar eens bewijzen, laten we het rustig aan doen'.

'Zolang de selectiecommissies bijna helemaal uit mannen bestaan, houd je scheefgroei.'

‘Quota voor een verplicht aantal vrouwen in de top wijzen de kantoren af.’

Het probleem van de scheve benoemingen wordt al voor een belangrijk deel opgelost als er gemengde selectiecommissies komen”, stelt Van Zuijlen. “Dat kan onder andere door externe vrouwen in selectiecommissies te benoemen.”

DELOITTE VS

Deloitte in Amerika is inmiddels wel succesvol in het laten doorstromen van vrouwen naar de top. Van Zuijlen noemt daar een aantal redenen voor. Zo hebben alle partners een zogenaamde awareness training gehad. Zij worden zich bewust van hoe ze naar vrouwen kijken en van het feit dat vrouwen hun ambities vaak anders uiten dan mannen. Ook worden er op alle niveaus streefcijfers geformuleerd, zodat het aantal vrouwen dat promotie maakt overeenstemt met hun beschikbaarheid. Daarnaast kunnen vrouwelijke partners met kinderen jonger dan vijf 5 jaar desgewenst parttime werken, met als minimum drie dagen per week. En *last but not least* beschouwt de ceo doorstroming van vrouwen naar de top als absolute prioriteit.

RONDGANG

Een rondgang langs zeven grote Nederlandse accountantskantoren bevestigt het door Van Zuijlen geschetste beeld van goede bedoelingen met teleurstellende resultaten. Ernst & Young voert de ranglijst aan, maar bij alle kantoren ligt het percentage vrouwelijke partners in meer of mindere mate onder de tien procent (zie kaders). Berk en BDO hebben zelfs helemaal geen vrouwelijke partners. Vooral de big four willen meer vrouwen in de top en hebben streefgetallen die in de dubbele cijfers lopen. Zij maken prioriteit van ‘diversiteit’, zoals in jargon het personeelsbeleid heet dat een eind moet maken aan de dominantie van de blanke man en meer in het bijzonder de doorstroming moet bevorderen van vrouwen (en ‘andere minderheids-groepen’) naar de top. Ook Mazars heeft sinds een klein jaar ‘diversiteit’ op de agenda gezet.



‘Klanten zijn opener tegenover vrouwen. Vrouwen krijgen makkelijker inzage in bepaalde stukken.’

‘Meisje, waar begin je aan?’

Nike van Nuland (41) heeft mooi en voortvarend carrière gemaakt in de accountancy. In 1987 verhuisde ze, vers van het vwo, van Limburg naar Den Haag. Daar ging ze werken bij Paardekooper en Hoffman (het tegenwoordige Mazars) en volgde ze de parttime opleiding. In 1996 studeerde ze af als RA en werd ze meteen manager. In 2002 werd ze partner. Ze ervaart dit alles niet als iets bijzonders. Het is een carrièrepad dat voor een ambitieuze accountant - bij gebleken geschiktheid - min of meer vanzelfsprekend is. Tot zover niets opmerkelijks.

Alleen aan het begin van haar carrière maakte ze wel iets raars mee. Op advies van haar decaan solliciteerde ze, met mooie cijfers voor economische vakken op zak, bij verschillende accountantskantoren, waaronder KPMG. Daar zei de HR-manager: “Meisje, meisje waar begin je aan? Je hebt goede cijfers en je hebt een goede instelling. Maar de RA-opleiding is heel zwaar. Ik denk niet dat je het gaat redden. AA lijkt me beter voor jou.”

Van Nuland liet zich niet ontmoedigen, maar koos wel een ander kantoor. “Gelet op het feit dat ik daar na 22 jaar nog steeds met veel enthousiasme werk, is dat een goede keuze geweest.”

Zij heeft er nooit iets van gemerkt dat het voor een kantoor moeilijk zou zijn een vrouw naar een klant te sturen. “Tegenwoordig is het bijna het omgekeerde. Klanten vinden het wel prettig als de accountant een vrouw is. Klanten zijn opener tegenover vrouwen. Vrouwen krijgen makkelijker inzage in bepaalde stukken en eerder antwoord op vragen. Misschien omdat ze iets ontwapender zijn? Of omdat er minder sprake is van haantjesgedrag? Geen idee”, zegt Van Nuland.

Ofschoon ze actief is in verschillende (vrouwen)netwerken heeft zij zelf niet het idee dat ze ooit ergens in gesteund hoefde te worden. “Het heeft ook wel een voordeel om als vrouw in de accountantswereld te werken. Als mensen eenmaal over de verbazing heen zijn dat ik én RA én partner ben, blijf ik eerder op het netvlies dan een man.”

Het glazen plafond is er volgens haar niet alleen voor vrouwen. Ook niet iedere man wordt partner. “Als vrouwen kiezen voor zorgtaken en kinderen, wordt het bijna per definitie lastig. Ik zou niet weten hoe ik mijn volle agenda zou moeten combineren met kinderen. Dat kan alleen als je een au pair hebt. Maar die keuze heb ik niet gemaakt. Ik heb gekozen voor mijn carrière.”



'Soms zie je dingen aankomen waarvan je weet dat je er niet thuis bij voelt.'

'Wij kunnen uw man niet passeren'

Dertig jaar geleden schreef Ada Vermeer-Janse (58) geschiedenis. Zij studeerde als eerste vrouwelijke RA af aan de UvA. En dat terwijl daar al meer dan een halve eeuw eerder, in 1921, op instigatie van Limperg een 'Faculteit der Handelswetenschappen' was opgericht.

Ze ging werken bij Van Dien, deed internationale ervaring op in de Verenigde Staten, en verwachtte midden jaren tachtig vennoot te worden. Maar die vlieger ging niet op. Een van de overwegingen was dat haar toenmalige echtgenoot, die ook als RA bij Van Dien werkte, daarvoor niet in aanmerking kwam. Daarom leek het de vennoten niet gepast zijn vrouw wel als vennoot te benoemen. "Ik accepteerde dat niet en ben toen weggegaan", vertelt Vermeer. Ze kocht zich in bij een klein kantoor in de Zaanstreek dat later is opgegaan in Berk. "Bij de fusie ging er een landelijk persbericht uit met het nieuws dat Berk een vrouwelijke vennoot had", aldus Vermeer.

"In dat licht vind ik het jammer dat ze weinig hebben gedaan met de afwijkende ideeën die ik heb. Vennoten worden bij Berk vooral afgerekend op het aantal productieve uren. Ik leg het accent liever anders. Ik vond het belangrijker mijn tijd te gebruiken voor het aansturen van de groep mensen aan wie ik leiding gaf. Als ik dat goed doe, vloeien daar indirect ook revenuen uit voort. Bovendien geeft het mij veel voldoening te zien dat mensen die ik heb aangespoord om te gaan studeren, nu bijna zijn afgestudeerd."

Inmiddels is Vermeer vertrokken bij Berk. "Soms zie je dingen aankomen waarvan je weet dat je er niet thuis bij voelt. Dan is beter om iets anders te gaan doen. Ik ben in alle harmonie vertrokken en werk nu onder andere twee dagen per week als hoofd bedrijfsvoering van Aletta, Instituut voor Vrouwengeschiedenis, en doe speciale opdrachten voor een klein accountantskantoor."

De vrouwenzaak is Vermeer haar hele carrière aan het hart gegaan. Nog steeds. Zo zocht ze naar aanleiding van het puur door mannen gevulde programma van de laatste Accountantsdag contact met het NIVRA. "Daar werd heel leuk op gereageerd. Ze hadden heel erg hun best gedaan, maar het was niet gelukt vrouwelijke sprekers te vinden. Ik heb het NIVRA aangeboden dat, als ze nog eens omhoog zitten, ik in mijn netwerk op zoek zal gaan naar geschikte vrouwen. Daar heb ik op de Accountantsdag ook met andere vrouwen over gesproken en we hebben besloten: 'Dat laten we ons niet nog eens gebeuren.'"

'Bij alle kantoren ligt het percentage onder de tien procent. Berk en BDO hebben helemaal geen vrouwelijke partners.'

GEEN LIPPENDIENST

Bij BDO en Berk kijkt men iets anders tegen de vrouwenzaak aan. Jan de Lepper, hoofd HRM van BDO: "Wij spreken er wel intern over, maar wij hebben geen specifiek vrouwenbeleid. Zoals we ook geen ouderen- of jongerenbeleid hebben. Wij pakken carrières individueel aan. Wat vrouwen betreft hebben we bijvoorbeeld het 'Charter Talent naar de Top' niet ondertekend. Wie dat wel doet, verplicht zich tot het formuleren van een beleid waardoor binnen afzienbare termijn meer vrouwen deel uit zouden moeten maken van de top van organisatie. Gezien onze cultuur reddend wij dat niet en het heeft weinig zin alleen lippendienst aan vrouwenzaken te bewijzen. Misschien is dat pr-matig handig. Maar wij brengen liever alleen naar buiten wat we echt kunnen waarmaken."

LANGE ADEM

Volgens De Lepper is het doorstromen van vrouwen een kwestie van lange adem. "Twintig jaar geleden vond men in deze branche nog dat je het niet kon maken een vrouw naar een klant te sturen. Nu is dat heel gewoon. Zoals het ook gewoon wordt om mensen met een kleurtje of een moslima met een hoofdoek naar klanten te laten gaan. Nee, wij hebben geen vrouwelijke partners. Maar in het tweede echelon verschijnen steeds meer vrouwen. Dat is een voorbode dat ze op termijn naar het topniveau zullen doorstromen." Ook bij Berk is er geen specifiek vrouwenbeleid. "Maar wij waren wel het eerste kantoor dat aan de slag ging met de work/life balance", zegt Ted Verkade, bestuurslid en directeur vaktechniek bij Berk. "Parttime werken wordt op alle niveaus gefaciliteerd, behalve op partnerniveau. Maar het bieden van flexibiliteit is in de work-life balance belangrijker dan het aantal te werken uren. Bijvoorbeeld: vrij zijn op woensdagmiddag als de kinderen thuis zijn en werken op zaterdagochtend. Dit

verklaart wellicht waarom wij zo'n groot percentage vrouwen hebben in het hoogste managementniveau." Berk heeft geen vrouwelijke partners meer (zie kader 'Wij kunnen uw man niet passeren').

NIEUW BELEID

Bij Mazars is internationaal vastgelegd dat partners ook 32 uur mogen werken. Sinds een klein jaar is het bevorderen van doorgroei van vrouwen officieel beleid. "Wij hebben nogal wat interviews gehouden met vrouwelijke managers", vertelt Wilma Polderman, HR-manager bij Mazars. "Velen vinden dat ze hun werk in combinatie met hun privéleven nu goed georganiseerd hebben en vragen zich af wat ze aanhalen door verder door te stromen. Uit onzekerheid meten ze zichzelf als het ware een glazen plafond aan. Door een aantal maatregelen proberen wij dit glazen plafond weg te nemen. Onder andere door zo nodig (tijdelijke) individuele afspraken te maken. Maar ook door het verschaffen van meer informatie over het traject naar en de functie van partner, inclusief de parttimemogelijkheden daarin. Ook hebben we een specifiek op vrouwen gerichte coaching opgezet. Dat Mazars diversiteit serieus neemt, blijkt wel uit het feit dat een van de leden van de bestuursraad inmiddels als diversity manager is benoemd."

'KREDIETBENOEMINGEN'

De big four hebben al langer 'diversiteit' omarmd en tot onderdeel van het personeelsbeleid gemaakt. Quota voor een verplicht aantal vrouwen in de top wijzen ze af. Maar door hun omvang heeft het voor deze kantoren wel zin om streefcijfers te hanteren en dat doen ze ook. Elk kantoor heeft zijn eigen *key performance indicators*, waar het management op wordt beoordeeld. Kort gezegd komen die er op neer dat het percentage vrouwen dat wordt gerekruteerd of doorstroomt naar een hogere functie, minstens zo groot moet zijn als het percentage vrouwen dat er op een bepaald niveau beschikbaar is. Omgekeerd mag het percentage vrouwen dat uitstroomt niet groter zijn dan op basis van de aanwezigheid van vrouwen kan worden verwacht. Dit is een van de manieren waarop de kantoren 'kredietbenoemingen' bij mannen wil voorkomen. "Maar ook als we onze streefcijfers halen, hebben we in 2020 nog geen dertig procent vrouwelijke partners", waarschuwt Peter



'Mensen zijn geneigd vooral die kandidaten goed te vinden die op hen lijken.'

'Alle getalenteerde vrouwen waren opeens weg'

"Ik heb nooit erg nagedacht over mijn carrière", zegt Jacobina Brinkman (43). "Als je je heel erg focust op de volgende etappe, zorgt dat misschien voor stress. Van dat soort stress heb ik nooit last gehad. Mijn focus lag op waar ik goed in ben en daar heb ik mezelf in ontwikkeld. Misschien is het me daarom wel gelukt om partner te worden." Nadat ze met heel goede cijfers gymnasium 8 had gedaan en al even makkelijk haar hbo-studie had afgerond, ging ze in 1990 werken bij KPMG. Daarnaast volgde ze de postdoctorale opleiding accountancy aan de VU. In 2001 werd ze partner. "Het was een mannenwereld. Voor mij geen punt. Met vrouwennetwerken wilde ik me niet bezighouden. Dat veranderde toen ik als partner verantwoordelijk werd voor de HR in mijn groep. Daarin zat een aantal getalenteerde vrouwen van wie ik wilde dat ze doorstroomden. Maar na een jaar waren ze allemaal weg. Pas toen zag ik hoe essentieel het is om niet alleen in de individuele begeleiding maar ook breder in de organisatie daar mee aan de slag te gaan."

In het vervolg zei ze daarom ja op 'vrouwendingen'. Als jonge vrouwelijke partner is ze een voorbeeld voor andere vrouwen binnen KPMG. Brinkman heeft twee jonge kinderen. "Ik werk vier dagen. Mijn man ook. Dus gaan mijn kinderen drie dagen per week naar de crèche. Het combineren van werk en zorg voor kinderen is best zwaar, maar het brengt je ook veel."

Daarnaast speelt ze een rol bij het vergroten van de diversiteit binnen KPMG. "Onze voorzitter, Herman Dijkhuizen, wil dat vrouwen zichtbaarder worden binnen de organisatie. Daarom heeft hij mij gevraagd voorzitter te worden van het partner admittance committee. Ten eerste omdat ik veel HR heb gedaan en ruime ervaring heb met personeelsbeoordelingen. En omdat vrouwen met iets andere ogen naar kandidaten kijken. Mensen zijn immers geneigd vooral die kandidaten goed te vinden die op hen lijken. Dat is niet goed, want dan krijg je te veel dezelfde types in een organisatie."

Wat is er veranderd door haar voorzitterschap? Brinkman: "In de aangeleverde dossiers werd nogal eenzijdig de aandacht gelegd op omzet, marges, deals. Zeg maar op de cijfers. Ik vind het ook belangrijk om te weten wat voor iemand de kandidaat eigenlijk is. Wat zijn de sterke en zwakke kanten? Hoe gaat iemand om met klanten? Daardoor kom je soms tot een iets andere weging van kandidaten. Helaas hadden we - toevallig - vorig jaar een heel mager jaar met slechts twee nieuwe partners. Daaronder geen vrouwen. Maar voor het komend jaar verwacht ik meer voordrachten. Bovendien adviseert ons comité ook over het niveau daaronder, dat van associate partner. Ook naar hen zullen we met een iets andere bril kijken."

PwC

	Totaal	Mannen	Vrouwen	% Vrouwen
Totaal aantal RA's*	606	495	111	18,3%
Partners (hele organisatie)	254	236	18	7%
Partners (assurance/RA's)	130	119	9	6,9%
Hoogste management-niveau (hele organisatie)	1097	816	281	25,6%
Hoogste management-niveau (assurance/RA's)	413	316	97	23%

* Totaalcijfers gebaseerd op NIVRA-gegevens. Afwijking mogelijk als gevolg van meetelling RA's bij buitenlandse vestigingen. PwC beschikt op nationaal niveau niet over een totaal uitsplitsing man/vrouw.

BDO

	Totaal	Mannen	Vrouwen	% Vrouwen
Totaal aantal RA's	132	112	20	15%
Partners (hele organisatie)	78	78	0	0
Partners (assurance/RA's)	36	36	0	0
Hoogste management-niveau (hele organisatie)	67	62	5	7,5%
Hoogste management-niveau (assurance/RA's)	19	17	2	10,5%

Berk

	Totaal	Mannen	Vrouwen	% Vrouwen
Totaal aantal RA's	76	65	11	14,4%
Partners (hele organisatie)	35	35	0	0
Partners (Assurance/RA's)	19	19	0	0
Hoogste management-niveau (hele organisatie)	36	27	9	25%
Hoogste management-niveau (Assurance/RA's)	11	9	2	18%

Ernst & Young

	Totaal	Mannen	Vrouwen	% Vrouwen
Totaal aantal RA's	473	397	76	16%
Partners (hele organisatie)	248	224	23	9%
Partners (assurance/RA's)	126	117	9	7%
Hoogste management-niveau (hele organisatie)	549	456	93	16,9%
Hoogste management-niveau (assurance/RA's)	213	185	28	13%

Mazars

	Totaal	Mannen	Vrouwen	% Vrouwen
Totaal aantal RA's	75	63	12	16%
Partners (hele organisatie)	59	57	2	3,4%
Partners (assurance/RA's)	31	30	1	3,2%
Hoogste management-niveau (hele organisatie)	55	47	8	14,5%
Hoogste management-niveau (assurance/RA's)	13	10	3	23,1%

KPMG

	Totaal	Mannen	Vrouwen	% Vrouwen
Totaal aantal RA's	578	469	109	18,9%
Partners (hele organisatie)	208	201	6	2,9%
Partners (assurance/RA's)	125	122	2	1,6%
Hoogste management-niveau (hele organisatie)	327	265	62	19%
Hoogste management-niveau (assurance/RA's)	164	130	34	20,7%

Deloitte

	Totaal	Mannen	Vrouwen	% Vrouwen
Totaal aantal RA's	379	336	43	11,3%
Partners (hele organisatie)	241	226	15	6,2%
Partners (Assurance/RA's)	106	104	2	1,9%
Hoogste management-niveau (hele organisatie)	217	199	18	8,3%
Hoogste management-niveau (Assurance/RA's)	53	49	4	7,5%

Toelichting

De cijfers onder 'assurance/RA's' zijn niet strikt onderling vergelijkbaar. Sommige kantoren hebben een uitsplitsing gemaakt naar afdeling. Andere splitsten op basis van de titel van de topfunctionarissen binnen hun organisatie. Desondanks is duidelijk dat vrouwen binnen de top van accountancy minder goed zijn vertegenwoordigd dan binnen andere bedrijfsonderdelen.

De cijfers onder 'Hoogste managementniveau' hebben betrekking op de managementlaag of managementlagen onder partnerniveau. Naarmate een kantoor meer lagen (en dus meer mensen) rapporteert, is het percentage vrouwen hoger.

Een cynicus constateert dat er lager in de organisatie meer vrouwen zitten. De optimist concludeert dat er veel vrouwelijk talent in de pijlijn zit dat weldra zal doorstromen naar de top.

Peildatum: november/december 2009

Bron: opgave van kantoren

van Mierlo, lid van de raad van bestuur van PwC en voorzitter van de accountantspraktijk.

VROUWELIJKE VOORZITTER

Ook door het aanbieden van op vrouwen aangepaste opleidingen, trainingen en coachingsprogramma's proberen de vier grote kantoren vrouwen te laten doorstromen naar de top.

Ook op andere manieren wil men de organisatie beter bewust maken van het aanwezige vrouwelijke talent. PwC en KPMG hebben bijvoorbeeld een vrouw benoemd tot voorzitter van het partner admittance committee dat kandidaten voor het partnership voordraagt en beoordeelt (zie kader 'Alle getalenteerde vrouwen waren opeens weg'). Ook organiseert KPMG lunches voor telkens zes à zeven vrouwen uit de subtop met drie partners. Zij kunnen dan in kleine kring praten over hun onderlinge verwachtingen en dilemma's.

PwC organiseert soortgelijke netwerk-lunches met de leden van de raad van bestuur. Deloitte en PwC hebben een coachingsprogramma, waar vrouwelijke senior managers worden gekoppeld aan partners. "Vrouwen hebben voor hun zakelijke coaching een extra aanspreekpunt, terwijl dit contact de bewustwording bij mannelijke partners vergroot", vertelt Elisabeth van Opstall, diversiteitsmanager van Deloitte.

FEMINIENE WAARDEN

Tijdens de rondgang van 'de Accountant' komt herhaaldelijk de vraag ter sprake waarom de kantoren zich zoveel moeite getroosten om vrouwen te laten doorstromen naar de accountancytop.

Rusland koploper, Japan hekkensluiter

De accountantsstrijd om de vrouw is allerminst een Nederlandse aangelegenheid. Wereldwijd doen kantoren hun uiterste best om vrouwen binnen boord te houden en te laten doorstromen naar de top. Het International Accounting Bulletin (IBA) van 20 april 2009 bericht over de stand in zeven grote landen: Rusland, Zuid-Afrika, UK, USA, Australië en Japan.

Dit is meteen ook de volgorde van landen met het hoogste percentage vrouwen in de rang van partner of senior manager. Rusland is met 37 procent aanvoerder, terwijl Japan met drie procent hekkensluiter is.

Volgens de berekeningen van Grant Thornton (op wiens cijfers het IBA zich baseert) wordt wereldwijd gemiddeld 24 procent van de hogere managementposities in het particuliere bedrijfsleven door vrouwen bekleed. In bijna alle landen blijven accountants daar bij achter.

De relatief gunstige positie van vrouwen in Rusland is vrij logisch. Terwijl accountancy jarenlang in de meeste westerse landen een typisch mannenberoep was, was het (net als economie en statistiek) in de Sovjet-Unie al meer dan zeventig jaar juist een vrouwenvak. Van een inhaalslag, zoals in de meeste andere landen het geval is, is in Rusland daarom geen sprake. Temeer daar werkende vrouwen onder het communisme geen onbekend fenomeen waren. Overigens wordt accountancy binnen de nieuwe Russische markteconomie steeds belangrijker. Of het daardoor komt is niet helemaal duidelijk, maar Rusland is het enige land waar het percentage vrouwen in topposities tussen 1998 en 2008 is gedaald.

Opmerkelijk is verder dat in geen van de onderzochte landen de *instroom* van jonge vrouwen een probleem is. Bijna overal is de jonge aanwas 50-50 over mannen en vrouwen verdeeld. De taak waarvoor accountantskantoren zich wereldwijd zien gesteld is vooral vrouwen *blijvend* te boeien. Dat doen ze onder andere door hun management af te rekenen op de mate waarin ze vrouwen laten doorstromen naar een hogere positie. Daarnaast zetten vrijwel alle kantoren vrouwen die 'het' maken in de spotlights. Met als boodschap voor andere vrouwen: 'You can do it too.'

"Vanwege de feminiene waarden", wordt er dan telkens geantwoord. Als 'de Accountant' niet meteen begrijpt wat die feminiene waarden zijn en vraagt wat we ons daar bij moeten voorstellen, is het een enkele keer zelfs even stil aan de andere kant van de lijn. "Ah, hier heb ik de lijst", klinkt het opgelucht. Waarna er een opsomming volgt: "Procesmatig, samenwerking, spiegelen van de klant." Ook dan valt nog niet meteen het kwartje. Maar in de loop van het

gesprek wordt duidelijk dat hiermee wordt bedoeld dat in het algemeen vrouwen niet alleen naar het resultaat kijken, maar ook oog hebben voor de manier waarop dat tot stand komt. Dat ze doorgaans beter kunnen samenwerken dan mannen en dat dit vooral tot uitdrukking komt in divers samengestelde teams. Want in zulke teams zullen de leden elkaar eerder corrigeren, terwijl een monocultuur het risico van bedrijfsblindheid met zich meedraagt. En dat wazige 'spiegelen van de klant' betekent in gewone taal dat er elders in de maatschappij steeds meer vrouwen op topposities komen en dat de accountancy, ook al is het van oudsher een mannenberoep, niet achter kan blijven. □

'Spiegelen van de klant' betekent in gewone taal dat steeds meer vrouwen op topposities komen en dat de accountancy niet achter kan blijven.

Top trio bij APG: het kan dus wel...

Vrouwen in topfuncties, het blijft een weerbarstig verhaal. Zeker in de financiële wereld, inclusief de accountancy. Toch is er op zijn minst één opvallende en prominente uitzondering.

De uitvoeringsorganisatie Algemene Pensioen Groep (kortweg APG), op 1 maart 2008 verzelfstandigd vanuit het ABP (het op één na grootste pensioenfonds ter wereld), kent een opvallend hoge vrouwelijkheid op financiële sleutelposities - inclusief één externe, maar toch:

- **Angelien Kemna**, chief investment officer en lid van de raad van bestuur (voorheen baas van ING Investment Management, geen RA)
- **Ingrid Doerga** (RA), directeur van de Interne Accountantsdienst
- **Sonja Barendregt-Roojers** (RA), controlerend extern accountant namens PwC.

Is het toeval? De cultuur? Bewust beleid? Opvallend is het in elk geval, mede gezien het enorme gewicht van APG. APG beheert ruim dertig procent van alle collectieve pensioenen in Nederland, voor meer dan twintigduizend werkgevers en ruim vier miljoen deelnemers. Het totale beheerd pensioenvermogen bedraagt 205 miljard euro.

Een zeldzaam voorbeeld dus, maar verre van marginaal. Het kan dus wel.

Zie voor meer topvrouwen (interne accountancy), pagina 34.