

IAD's vrouwvriendelijk?

Waar haantjesgedrag cultuurbepalend is, haken vrouwen af. Bij een interne auditdienst of internal audit bereiken ze relatief vaak wel de top. Drie ervaringsdeskundigen aan het woord.

TEKST PETER VAN RIETSCHOTEN | BEELD SIMONE VAN ES



Petra de Bie (41)

Werkervaring:

- 2009-tot heden Grontmij NV, implementatie van risicomanagement framework en opzetten van de internal auditafdeling
- 2008 Kempen & Co, onderdeel van Van Lanschot, Bie In Control als ZZP'er (zelfstandige zonder personeel), implementatie operationeel risicomanagement
- 2004-2008 De Telegraaf Media Groep, implementatie van risicomanagement framework en opzetten van de internal auditafdeling
- 2002-2004 Ernst & Young manager Transaction Support, geboorte van het 'moederschap'
- 2000-2002 Bank Insinger de Beaufort, senior auditor Trust Internal Auditafdeling
- 1995-2000 PriceWaterhouseCoopers, supervisor Internationale BU en RA-titel behaald 1998

Opleidingen:

- 1992-1995 economie aan de Vrije Universiteit Amsterdam
- 1987-1992 heao Amsterdam (stageperiode Londen)
- 1986/1987 meao Tilburg
- 1985/1986 internationale school Ecole d'Humanité Zwitserland
- 1980-1985 havo

Dat de accountancy vooral door mannen wordt bewoond, is zo langzamerhand een achterhaald beeld. Vrouwen zijn stevig en structureel in opmars. Waren er in 1994 nog driehonderd vrouwelijke RA's, iets meer dan drie procent van het totaal, in 2009 waren het er 1.950, ofwel vijftien procent. Het aantal mannelijke RA's steeg in de periode 1994-2009 met 33 procent, het aantal vrouwelijke met 550 procent.

Dat neemt niet weg dat ook vandaag het beeld van 'weinig vrouwen aan de top' nog steeds geldt (zie ook pagina 10). Zo komt volgens de *Diversiteitsladder 2007*, uitgevoerd door executive search-bureau Woman Capital, het aantal vrouwen op topposities bij accountantskantoren niet boven de vier procent. In dit licht is opvallend dat het aantal vrouwelijke hoofden van interne accountantsdiensten en internal auditafdelingen in 2009 circa zestien procent bedroeg. Het aantal vrouwelijke leden van de IIA (niet alleen RA's) kwam het afgelopen jaar uit op 24 procent.

ZELF WERK INDELEN

Dat leidt tot de veronderstelling dat internal auditafdelingen en vrouwen wat makkelijker met elkaar zijn te *matchen* dan de andere werkerreinen van de accountancy.

Petra de Bie (hoofd Internal Audit & Risico Management bij Grontmij), Elvira Gros-Busse (41, manager Interne Accountantsdienst UVIT) en Martha van den Hengel (directeur Internal Audit Alliander) denken dat inderdaad. De Bie: "Op een IAD of internal auditafdeling kan men, meer dan bijvoorbeeld als partner bij een groot accountantskantoor, zelf het werk indelen. Vooral voor vrouwen die ervoor hebben gekozen onder meer moederschap en werken te combineren, is dat heel prettig."

Van den Hengel: "Mee eens. De verwachtingen op die afdelingen kunnen ook hoog zijn, maar werkdruk en commerciële targets zijn doorgaans minder zwaar dan bij een accountants-

Martha van den Hengel: 'Werkdruk en commerciële targets zijn doorgaans minder zwaar dan bij een accountantskantoor.'

kantoor. Vrouwen haken daardoor af. Ook trouwens omdat er mijns inziens op het gemiddelde accountantskantoor minder aandacht is voor wat ik zou willen noemen vrouwelijke waarden. Terwijl deze juist ook in relaties naar de klanten en de interne bedrijfsvoering voor accountantskantoren erg belangrijk zijn. Als vrouwen dat deel van zichzelf op hogere posities bij een accountantskantoor onvoldoende kunnen inzetten, is dat denk ik ook een reden om weg te gaan. En dat is jammer."

BETROKKENHEID

Gros voegt hieraan toe dat ook de betrokkenheid een bepalende factor kan zijn. "Het werk op een IAD of IA brengt een grotere en vaak ook bredere betrokkenheid met zich mee dan die van een extern accountant die zich een paar weken per jaar richt op de jaarrekening van klant X. Vrouwen hebben meer behoefte aan betrokkenheid dan mannen en hebben ook minder zin in het haantjesgedrag dat op accountantskantoren vaker voorkomt dan op interne afdelingen." Empathie (invoelend vermogen) hebben, en daarmee kunnen werken, zijn volgens Gros zeker bepalend voor de richting van de carrière van menige vrouw. "Al zal dit ook voor vele mannen gelden."

CULTUUROMSLAG

Wat betreft de man-vrouwverhouding beoordelen de drie vrouwen hun huidige werksituaties als gelijkwaardig. Bij de start van hun carrières waren de verschillen daarin aanzienlijk groter. Van den Hengel: "Ik ervaar binnen mijn organisatie helemaal geen beperkingen. Er is geen glazen plafond. Alliantier is een zeer open organisatie, sterk gericht op individuele ontwikkeling zonder aanzien des persoons. De top en het managementteam worden weliswaar (in aantal) gedomineerd door mannen, maar ook daar is een duidelijke cultuuromslag gaande. Terugkijkend geloof ik



'De bonuscultuur was met meer vrouwen aan de top anders geweest.'

Elvira Gros-Busse (41)

Werkervaring

- 2003 tot heden: manager Internal Audit bij Univé VGZ IZA Trias (UVIT) 34 fte
Als lid van het management team verantwoordelijk voor het concernteam en voor de aandachtsgebieden IT, Projecten en Risk. De IAD ondersteunt de raad van bestuur en directie van UVIT bij de besturing en beheersing van de organisatie, inclusief de interne en externe verantwoording hierover. De IAD UVIT voert audits uit in nauwe samenwerking met raad van bestuur en directies.
- 1992 - 2003: assistent-accountant tot en met manager bij Ernst & Young Accountants
Verantwoordelijk voor de uitvoering van controle- en samenstellingsopdrachten van diverse cliënten onder eindverantwoordelijkheid van de betrokken partner.

Opleidingen:

- 2006-2007: postgraduate program Corporate Social Responsibility, Erasmus Universiteit
- 1992-1999: deeltijdopleiding tot registeraccountant doctoraalstudie information management, afstudeerrichting accountancy NIVRA-Nijenrode
- 1988-1992: bedrijfseconomie heao

niet dat ik ooit nadeel heb gehad van mijn vrouw-zijn. Eerder het tegendeel: als vrouw in een mannenteam breng je van nature iets anders mee: empathisch vermogen en het gemakkelijk verbindingen maken voor de relaties binnen de organisatie en met de klant. Juist in het accountantsvak, dat van nature nogal rationeel is, brengen vrouwen meer kleur, zonder dat de kwaliteit daalt, integendeel."

MANNENTREKJES

De Bie ziet terugkijkend een ander beeld. "Gedurende mijn stageperiode in the City in London, inmiddels alweer

zo'n twintig jaar geleden, was de stereotype mannenwereld heel duidelijk aanwezig. Dat was erg wennen. Er was zeker een sfeer van 'altijd een goed antwoord klaar hebben', aan vrouwen werden zonder meer hogere eisen gesteld, het anders zijn was expliciet en werd ook zo gevoeld. Nu zit ik nog steeds in een 'mannenwereld', dat is grotendeels inherent aan de technische activiteiten van Grontmij, maar ik heb mijn wegen en manieren wel gevonden. Vooral door dicht bij mijzelf te blijven. Ik heb geleerd om mijzelf niet te verbergen en heb me voorgenomen om mezelf niet al te veel mannentrekjes

Elvira Gros: 'Vrouwen hebben meer behoefte aan betrokkenheid dan mannen en minder zin in het haantjesgedrag.'

aan te leren. Trouwens, ik kom erachter dat ik dat niet eens kan. Tijdens mijn sollicitatie gaf zowel Grontmij als De Telegraaf te kennen een voorkeur te hebben voor een vrouwelijke auditor die de internal auditafdeling moest gaan opzetten.”

LEIDERSCHAPSPROGRAMMA

Bij UVIT ervaart Elvira Gros, net zoals in de eerdere fasen van haar carrière, gelijkwaardigheid. “Man/vrouwverhouding en diversiteit heb ik nooit als problematisch ervaren. Geen drempels moeten nemen, geen beperkingen moeten opruimen, eigenlijk altijd gemerkt dat er voor gelijkgestemden gelijke eisen golden. Nu is dat niet anders. En waar er wel nog verschillen bestaan, wordt er hard gewerkt om die op te lossen. Bijvoorbeeld door een intern leiderschapsprogramma voor vrouwen, waarmee je zelf ook stevig kan investeren in je persoonlijke ontwikkeling en vaardigheden als presenteren en onderhandelen. Deelname is geen garantie voor, noch een impliciete plicht tot, een volgende carrièrestap: het is wel een mogelijkheid voor vrouwen om zich beter te kunnen profileren.”

‘EIGEN GLAZEN PLAFOND’

Opvallend is dat zowel Van den Hengel als De Bie en Gros vinden dat er voor vrouwen diverse glazen plafonds zijn. Niet alleen het ‘traditionele’ glazen plafond dat door anderen (lees: vooral de leden van het *old boys network*) in stand wordt gehouden, maar er is ook het glazen plafond dat veel vrouwen voor zichzelf - en daarmee ook voor hun sektegenoten - hebben gemaakt. En er is het glazen plafond dat kortweg kan worden aangeduid met ‘overheid’. De Bie: “De ene vrouw is de andere niet. De ene is harder en heeft een steviger karakter dan de andere, die eerder het koppie laat hangen. De ene vrouw is ook vaardiger in de combinatie van werken en moederschap dan de andere. Je kan er zelf veel aan doen; het kan ook allemaal *too much* zijn. Daarnaast is er de overheid en het geroep aldaar over topvrouwen. Daar kan ik echt boos over worden! Met name als je ziet hoe inge-



Martha van den Hengel (36)

Werkervaring

2008-heden: directeur Internal Audit Alliander
2007 - 2008: manager Credit Management Zakelijke Markt, Nuon
2004 - 2007: denior Internal Auditor bij NV Nuon, Amsterdam
2002 - 2004: manager Operational Audit Centerparcs Europe, Rotterdam
1996 - 2002: van assistent tot junior manager Ernst & Young Accountants, Den Haag

Opleidingen

1996 - 1999: postdoctorale opleiding accountancy, Erasmus Universiteit Rotterdam
1991 - 1996: universitaire opleiding bedrijfseconomie, Erasmus Universiteit Rotterdam
1985 - 1991: atheneum-B, College Leeuwenhorst te Noordwijkerhout

wikkeld er vanuit de overheid wordt bijgedragen aan een adequate kinderopvang - ze maken het steeds complexer, in Zweden is dat veel beter geregeld.”

‘NU EVEN NIET’-SCENARIO'S

Ook Van den Hengel stelt dat Nederland wat dat betreft slecht scoort. En over het glazen plafond dat vrouwen zelf maken: “Los van die kinderopvang zijn er allerlei ‘nu even niet’-scenario's te bedenken. En dat mag natuurlijk. Maar als je het wilt, kun je het allemaal goed regelen. Dat zie ik om mij heen ook echt gebeuren. Maar daar moet je wel het type naar zijn. Het is een kwestie van willen.”

Gros stelt dat in principe elke vrouw

een eigen glazen plafond heeft waarvan ze hoogte en hardheid in behoorlijke mate zelf kan bepalen. “Je kan een heleboel zelf regelen en combineren, en dus naar je toetrekken of van je afhouden. Ik denk dat ‘het glazen plafond’ bij veel vrouwen nog een negatieve *mindset* is waar zij zelf het nodige aan kunnen doen.”

Van den Hengel: “Helemaal mee eens. Vrouwen zijn in vergelijking met mannen minder snel, happen niet zo gretig toe. Je kunt ook zeggen: ze zijn moeilijker over een streep te trekken, twijfelen vaak aan van alles en nog wat en vooral aan zichzelf. Dat aspect verdient meer aandacht.”

LIEVER GEEN QUOTUM

Zou een quotum zoals dat eind 2009 door een groot aantal prominente vrouwen is voorgesteld (zie kader), een oplossing zijn? Is een wettelijke regeling van bijvoorbeeld veertig procent vrouwen op topposities gewenst?

Petra de Bie: ‘Ik heb me voorgenomen om mezelf niet al te veel mannentrekjes aan te leren.’

Gros: "Als ik een 'quotumvrouw' zou zijn, zou mij dat niet zo'n fijn gevoel geven. Benoemen op basis van kwaliteit is goed, niet omdat het moet. Ik sta hier dan ook dubbel in, maar denk dat het goed is een quotum te stellen. Het brengt diversiteit onder de aandacht." De Bie: "Ik ben absoluut voor veel meer vrouwen in raden van bestuur en commissarissen. Maar quota vind ik lastig, ook omdat er naast vrouwen nog wel andere groepen zijn die een steuntje zouden kunnen gebruiken. Daarnaast ben ik bang dat zo'n behoorlijk hoog doel van veertig procent wel eens zou kunnen leiden tot een ongewenste daling van kwaliteit." Van den Hengel: "Ik ben daar niet voor. Ik had het zelf niet leuk gevonden vanwege een quotum tot directeur te worden benoemd. Quotumbenoemingen zullen ook de sfeer geen goed

Cijfers vrouw/man in (interne) accountancy 2009

	vrouw	man	totaal
Aantal RA's	14%	86%	14.174
Hoofden IAD	16%	84%	140
RA-leden IIA*	24%	76%	600
Besturen big four	5%	95%	20

* In totaal 646 RA's werken als intern accountant. Bijna allen zijn lid van IIA.

Bron: NIVRA, IIA, kantoren

doen. Ik denk dat het beter is te investeren in arbeidsvoorwaarden die vrouw-vriendelijker zijn." Wat volgens Van den Hengel ook kan bijdragen aan het doorbreken van glazen plafonds is het 'gevraagd worden'. "Als er iets is om welk glazen plafond dan ook te doorbreken, dan is het te worden gevraagd voor een volgende functie. Iets overkomt je waarover je vorig jaar nog dacht 'dat zie ik

mijzelf niet doen'. Dat geeft een onwijs goed gevoel, want het lukt natuurlijk en het geeft je ook meer durf om verder te kijken. Het maakt ook een gezonde ambitie los - misschien kan ik nog wel meer?"

Petra de Bie is het daar niet mee eens. "Vrouwen moeten juist niet afwachten of ze gevraagd worden. We moeten onze ambities juist meer durven uitspreken naar de organisatie, dan vergroot je je kans om te worden gevraagd. Vrouwen zijn in het algemeen wat bescheidener van aard dan mannen, niet onzekerder."

Elvira Gros: 'Als ik een 'quotum-vrouw' zou zijn, zou mij dat niet zo'n fijn gevoel geven.'

Bercan Günel over het Quota-Manifest

Bercan Günel was onder meer cfo bij Brunel en is medeoprichter en partner van Woman Capital (executive search-bureau voor topvrouwen) en mede-initiatiefnemer van het Quota-Manifest, waarin een verplicht quotum van veertig procent vrouwen in raden van commissarissen wordt bepleit (in 2014).

"Bij de beursgenoteerde ondernemingen in Nederland zijn er ruim zevenhonderd stoelen beschikbaar voor de leden van raad van commissarissen. Het feit dat in 2010 zeker 91 procent van die stoelen nog altijd bezet is door mannen heeft vooral te maken met vastgeroeste, vaak onbewuste patronen die niet makkelijk uit te roeien zijn.

Het Quota Manifest dat oktober 2009 aan de politiek is gestuurd en waarvan ik de initiatiefnemer ben, was niet bedoeld om vrouwen een handje te helpen. Evenmin ging het ervan uit dat vrouwen niet 'krachtig genoeg' (typisch mannelijke uitdrukking) zouden zijn om de top te bereiken. Topvrouwen hebben geen zetje nodig. Wat wel nodig is een cultuur van gelijkwaardigheid en wederzijds respect, wat nodig is erkenning van specifieke kracht en waardering voor de kwaliteit van anders zijn.

Dat 215 meest vooraanstaande vrouwen in het bedrijfsleven van Nederland het manifest hebben getekend, is een belangrijk signaal. Het is duidelijk dat er iets bijzonders moet gebeuren: een poging om een correctie op gang te brengen op de huidige situatie. Het manifest is mede door de ondertekenaars een signaal geworden voor de politiek van nu en de volgende generatie vrouwen dat het anders kan en moet."



VROUWEN EN CRISIS

Over het verband tussen de financiële crisis en het mannelijke dominantie in besturen van ondernemingen zijn de vrouwen het ook wel eens. Meer vrouwen: wel crisis, maar milder. De Bie: "Die andere kijk van vrouwen, het feit ook dat zij meer zaken breder bespreekbaar maken - dat had zeker een matigend effect gehad. Als ik dan nu zie dat er in de desbetreffende ondernemingsculturen nog niet erg veel is veranderd, dan denk ik 'doorgaan vrouwen met het doorbreken van het old boys network'."

Gros: "Het is te gemakkelijk is om te zeggen dat de crisis er niet was geweest met meer vrouwen aan de top. Wel geloof ik dat de bonuscultuur met meer vrouwen aan de top anders was geweest: meer aandacht voor langetermijndoelen en een gebruik van andere meetpunten.

Van den Hengel: "Meer diversiteit, ook wat betreft mannen, is sowieso goed. Er komt zo een andere dynamiek en naar ik hoop een tegengeluid om dit soort fundamentele risico's bespreekbaar te maken en te voorkomen." □

Zie voor meer topvrouwen (openbare accountancy) pagina 10.