

## 75 Topvrouwen over de BV Nederland: Nederland heeft weer lef nodig!

### Samenvatting

Op dit moment studeren meer vrouwen dan mannen, groeit het percentage managementfuncties dat door vrouwen wordt bekleed, en zien we dat vrouwen méér vrouwen aantrekken; het vrouwelijke perspectief wordt van steeds meer invloed op de werkvloer. Hoe zien deze vrouwen de toekomst van BV Nederland, en op welke manier gaan we met die toekomst om? Dat is de vraag die strategisch adviesbureau A.T. Kearney heeft voorgelegd aan 75 Nederlandse vrouwelijke topbestuurders. Dit heeft geresulteerd in een drieledige veranderagenda:

1. Durven en doen: lef en doorbraak forceren
2. Delen en doorgeven: samenwerking en sharing
3. Doordacht en duurzaam: van korte naar lange termijn

In deze trendalert zijn bovenstaande handvatten beschreven en vertaald tot een handelingsperspectief voor de watersector.

### Consequenties voor u

	Laag	Middel	Hoog	Beknopte uitleg
Impact				Groei van het percentage vrouwen zorgt voor nieuw perspectief.
Zekerheid				Beschreven trends en handvatten bevestigen signalen vanuit eerder besproken perspectieven.



Figuur 1. Een greep uit de 75 topvrouwen die gezamenlijk tot een nationale veranderagenda zijn gekomen.

(Bron: *Management Team* - <http://bit.ly/1miWwFF>)



## Trendbeschrijving en achtergrond

“Wie naar de cijfers kijkt, kan er niet omheen. Er studeren tegenwoordig meer vrouwen dan mannen, en zij zijn ambitieuzer dan ooit (...) De vrouwen komen eraan!”<sup>1</sup>. De afgelopen decennia heeft een opmars plaatsgevonden van vrouwen naar topposities in het bedrijfsleven. Volgens onderzoek van Grant Thornton<sup>2</sup> bekleden vrouwen wereldwijd in 2014 minder dan een kwart van de senior managementrollen in het midmarket segment. In Nederland, waar slechts 10% van die rollen door vrouwen wordt vervuld, staat daarbij (op Japan na) onderaan de lijst. Draagvlak voor een vrouwenquotum blijkt de afgelopen jaren toegenomen te zijn in de Eurozone landen, en het aantal hoogopgeleide vrouwen groeit ten opzichte van het aantal hoogopgeleide mannen. Vrouwen verdienen daardoor steeds vaker meer dan mannen<sup>3</sup>, en bekleden steeds hogere functies. En in de toekomst zal dit alleen

<sup>1</sup> MT, maart 2014.

<http://www.mt.nl/90/85851/management/mannen-move-over-de-vrouwen-komen-eraan.html>

<sup>2</sup> Grant Thornton, maart 2014.

<http://www.gt.nl/nl/nieuws/persberichten/stagnatie-aantal-vrouwen-in-senior-managementrollen-support-voor-vrouwenquotum-groeit/4409>

<sup>3</sup> CBS, april 2014. <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/inkomen-bestedingen/publicaties/artikelen/archief/2014/2014-4054-wm.htm>

maar vaker voorkomen volgens het CBS. Bovendien, zo wijst recent onderzoek van de Universiteit van Arizona en de McGill University uit, vrouwen trekken vrouwen aan.<sup>4</sup> Zodra een hoge managementfunctie door een dame is ingevuld, de kans groter is dat ook haar opvolger een vrouw zal zijn. Maar wat is de invloed van meer vrouwen in de top van het Nederlandse bedrijfsleven? Welke trends zien zij en welke handelingsperspectieven passen daarbij?

Naar deze vragen hebben strategisch adviesbureau A.T. Kearney en wervingsbureau Van der Laan & Company onderzoek gedaan. ‘Nederland heeft weer lef nodig!’ Dat is de conclusie van 75 topvrouwen, die een nationale veranderagenda hebben opgesteld voor de BV Nederland.<sup>5</sup> Hedendaagse ontwikkelingen vragen om een nieuw leiderschaps-paradigma, dat draait om ‘durven’, ‘doen’ en ‘duurzaamheid’. Het hier beschreven rapport biedt een interessante bevestiging van eerder beschreven trends vanuit een ‘commercieel’ perspectief.

<sup>4</sup> NRC, maart 2014.

[http://www.nrc.nl/carriere/2014/03/05/vrouwen-op-topposities-van-het-glazen-plafond-naar-een-glazen-klif/?utm\\_campaign=rss&utm\\_source=syndication](http://www.nrc.nl/carriere/2014/03/05/vrouwen-op-topposities-van-het-glazen-plafond-naar-een-glazen-klif/?utm_campaign=rss&utm_source=syndication)

<sup>5</sup> MT, september 2013.

<http://www.mt.nl/90/80471/management/wat-75-nederlandse-topvrouwen-willen-change.html>

### Drie revolutionaire ontwikkelingen

De veranderagenda is samengesteld op basis van drie ‘revolutionaire’ ontwikkelingen die de internationale concurrentiepositie van het Nederlandse bedrijfsleven de komende jaren direct zullen raken, in kaart gebracht door Martin Walker<sup>6</sup>:

#### Demografie

Walker spreekt van een ware ‘agequake’; of een ‘vergrijzingstsunami’ op wereldniveau. In 2047 zullen er voor het eerst meer mensen van 60+ dan onder de 16 jaar oud zijn. In de meeste gebieden (behalve het Afrikaanse continent) loopt het geboortecijfer dramatisch terug, met grote gevolgen. Nederland heeft binnen Europa nog het op twee na hoogste geboortecijfer, maar daar tegenover staat dat de levensverwachting stijgt. In 2030 zullen er minder dan twee werkenden tegenover elke gepensioneerde staan, met als belangrijke vraag: wanneer komt de solidariteit onder druk te staan? Ook wordt verwacht dat urbanisatie (60% in 2025) zal leiden tot complexe infrastructurele en ecologische vraagstukken. Een grote uitdaging, die ondertussen ook weer een grote markt creëert.

<sup>6</sup> In kaart gebracht door Martin Walker, oud-journalist van The Guardian, columnist, spreker en senior fellow van het Global Business Policy Council.



### Communicatie

De trend is 'van boek naar bit'. De helft van de wereldbevolking heeft toegang tot het internet, en twee derde heeft zelfs beschikking over een mobiele telefoon. Deze communicatierevolutie heeft vergaande economische, sociale en maatschappelijke gevolgen. Steeds meer gebeurt 'online' en gedecentraliseerd (zoals financiële transacties, kennisuitwisseling, etc.) en de Big Data<sup>7</sup> groeit exponentieel. Om efficiënt bruikbare informatie en nieuwe inzichten uit deze communicatie-brij te destilleren zijn creatieve en innovatieve oplossingen nodig.

### Technologie

Doorbraaktechnologieën zullen productie- en distributieprocessen voorgoed veranderen (denk aan 3D-printers); van centraal naar decentraal, en van mens-gestuurd naar data-gestuurd. In de komende twintig jaar zullen we alles herontwerpen, van de gezondheids- en voedselsector tot aan de energie- en watersector. Dit brengt grote uitdagingen met zich mee, bijvoorbeeld op het gebied van banenverlies door automatisering en het bepalen van ethische grenzen.

<sup>7</sup> Zie ook: Trendalert 'Big Data: the art of the possible' (dec. 2013). KWR Watercycle Research Institute.

### Nationale veranderagenda

Wat betekenen die mondiale trends volgens het topvrouwen collectief voor de positie van BV Nederland? Hoe behouden we onze historische kracht en bouwen we nieuwe successsectoren uit (zie figuur 2)? Zij identificeerden drie belangrijke thema's voor een nationale veranderagenda, op basis van hun management ervaringen in de top van het commerciële bedrijfsleven.

#### *Durven en doen: lef en doorbraak forceren*

Regelgeving moet volgens de topvrouwen worden teruggebracht om ondernemerschap en innovatie te stimuleren; daarvoor is beweeglijkheid en dynamiek – inspelen op specifieke situaties – essentieel. Regulering moet daarom plaatsmaken voor vertrouwen en eigen verantwoordelijkheid; in plaats van 'recht hebben op' moet men geprikkeld worden het leven in eigen hand te nemen en talenten zo veel mogelijk te ontwikkelen. We moeten af van de

'zes min'-cultuur. Dit vraagt om sterk leiderschap; lef en verantwoordelijkheid zijn nodig om te voorkomen dat moeilijke maatregelen worden uitgesteld en belangrijke keuzes niet gemaakt. Een modern leider is een verbinder die dienend is, maar ook hoge eisen durft te stellen: scherp op de inhoud, 'soft on relations'.

#### Welke troeven heeft Nederland voor mondiaal succes?

<p><b>Onze cultuur: koesteren en stimuleren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambitie</li> <li>• Zelfstandigheid, verantwoordelijkheidgevoel, eigen initiatief en kritisch vermogen (zit al in de opvoeding van kinderen);</li> <li>• Goede mix van pragmatisme en theorie;</li> <li>• Netwerken en samenwerken;</li> <li>• Solidariteit (hoewel deze onder druk komt te staan);</li> <li>• Creativiteit, innovatie, autonoom durven denken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Handelsgeest en ondernemerschap</li> <li>• Betrouwbaarheid</li> </ul> <p><b>Traditionele successsectoren: historische kracht behouden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Handel &amp; financiële dienstverlening</li> <li>• Scheepvaart</li> <li>• Weg- en waterbouw/management</li> <li>• Baggerindustrie</li> <li>• Bloemenexport</li> <li>• Chip- en andere innovatieve Nederlandse maakindustrie</li> </ul>	<p><b>Nieuwe successsectoren: verder uitbouwen en beter uitdragen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dance</li> <li>• Gaming</li> <li>• Dutch design</li> <li>• Duurzaamheid</li> <li>• Innovatie en kennisontwikkeling in Eindhoven Brainport, Food Valley Wageningen, Amsterdam Creative, Life Science Leiden en Energyport Noord-Nederland.</li> </ul> <p>(Genoemd door de 75 topvrouwen)</p>
---	--	--

Figuur 2. Nederlandse troeven voor mondiaal succes volgens topvrouwen (Bron: Nederland heeft weer lef nodig, A.T. Kearney 2013)



### *Delen en doorgeven: samenwerking en sharing*

Door de communicatierevolutie verschuift de macht van de overheid, het bedrijfsleven en de maatschappelijke organisaties naar de burger, de klant en de huurder/leerling/patiënt. De complexiteit van vraagstukken en snelle veranderingen maken dat organisaties niet langer in afzondering kunnen opereren. Constructieve samenwerking met en tussen alle stakeholders is de enige manier om in de toekomst te overleven. Een cultuur van open innovatie en cocreatie faciliteert kennisdeling, het ontstaan van nieuwe ideeën en zelfs alternatieve financieringsmogelijkheden. Hiervoor zijn leiders nodig die openstaan voor diversiteit in de brede zin: geslacht, nationaliteiten, sectoren en achtergronden. Gezamenlijk moet een nieuwe strategische kennisagenda worden ontwikkeld voor Nederland, die gerichte samenwerking faciliteert tussen overheid, kennisinstututen en bedrijfsleven in kansrijke sectoren (zie figuur 2). Het opleidingsaanbod moet hierop worden aangepast, zodat kennis en vaardigheden aansluiten bij de doelen van BV Nederland. De focus van gezamenlijke activiteiten moet daarbij naar de uiteindelijke maatschappelijke waarde van de resultaten (i.p.v. individuele opbrengsten zoals winst, publicaties, aanzien, etc.).

### *Doordacht en duurzaam: van kortetermijnnoriëntatie naar langetermijnvisie.*

In plaats van een focus op 'welvaart' (in termen van geld en kwantiteit) moet Nederland zich concentreren op 'welzijn' (in termen van duurzaamheid en kwaliteit). Groei moet niet gaan over omzet en winst op de korte termijn, maar over een positieve balans op de langere termijn. Beter willen worden in plaats van groter, en sturen op tevredenheid in plaats van op financiële criteria. Om dit te bereiken moeten onbeheersbare en onpersoonlijke organisatiestructuren veranderen in kleine dynamische en onderling verbonden netwerken. Ondernemerschap, met verbinding en commitment aan het collectief, moet worden gestimuleerd. Visionair leiderschap is nodig, gericht op de lange termijn, en met de focus op waar een organisatie voor staat (in plaats van op de kwartaalcijfers). Duurzaamheid moet daarbij een doorleefde waarde zijn, en geen 'lege term'.

## Relevantie

Ook in de Nederlandse watersector is het aantal vrouwen in de top een aandachtspunt. Genderonderzoek van het Platform Vrouwen bij het KNW heeft in 2004 en 2009 laten zien dat de watersector vergeleken bij veel andere sectoren achterblijft op dit punt. Echter, uit onderzoek van MSc studenten van UNESCO-IHE<sup>8</sup> is gebleken dat vrouwen in de watersector zelf geen 'glazen plafond' ervaren, maar dat er gewoon weinig vrouwen solliciteren op topfuncties in de sector. Gezien de ontwikkelingen (meer vrouwen – ook in technische opleidingen – en vrouwen op de werkvloer trekken méér vrouwen aan) is het aannemelijk dat ook in de watersector het percentage vrouwen zal stijgen de komende jaren. Deze ontwikkeling is volgens de laatst genoemde inventarisatie al volop gaande, zeker in vergelijking met voorgaande decennia.

Op dit moment wordt het vrouwelijke perspectief dus nog in mindere mate vertegenwoordigd in de sector. Wat heeft de hier beschreven vrouwelijke bril dan te bieden? Welke concrete tips worden vanuit dit perspectief aangereikt om in te kunnen spelen op de relevant geachte demografische, technologische en

<sup>8</sup> UNESCO-IHE (2011)  
<https://www.youtube.com/watch?v=MI-MkdkzbB4>



communicatietrends? De aangereikte handvatten zijn hier vertaald tot de volgende concrete adviezen m.b.t. de bedrijfsorganisatie en omgang met andere partijen:

#### Binnen de organisatie:

- Balans vinden tussen regulering en vertrouwen/eigen verantwoordelijkheid.
- Uitdagen om uit te blinken, ambitie stimuleren en hoge (kwaliteits-)eisen stellen.
- Meer lef in de boardroom; radicale besluiten niet uit de weg gaan.
- Van buiten naar binnen denken; verbondenheid scheppen en openstaan voor (ideeën en signalen uit) de buitenwereld.
- Sturen op toegevoegde waarde op de langere termijn, i.p.v. 'quick wins' op de korte termijn.
- Duurzaamheid als doorleefde waarde van de organisatie.

#### Met andere partijen:

- Omarm diversiteit in brede zin; pak uitdagingen multidisciplinair aan.
- Allianties sluiten, partnerships aangaan en kennis uitwisselen om flexibel te kunnen bijsturen in externe en interne ontwikkelingen.
- Werken aan een constructieve en coöperatieve relatie met overheden en bedrijfsleven, zodat

initiatieven breed ondersteund en gefaciliteerd worden.

- Meer uitwisseling creëren van kennis met kennisinstituten en bedrijfsleven, voor kruisbestuiving van ideeën.
- Inzet van 'change agents' die multi-stakeholder processen kunnen leiden met oog voor de brede maatschappelijke waarde.
- Ontwikkel en/of sluit aan bij de ontwikkeling van een breed-gedragen intersectorale transparante strategische kennisagenda, voor effectieve gerichte samenwerking.
- Focus op maatschappelijke waarde i.p.v. op 'quick wins' (kwartaalwinst, publicaties, etc.) voor individuele partijen, en daar ook successen op afrekenen.

## Meer informatie

- Grant Thornton (2014). Women in Business. <http://www.gt.nl/nl/nieuws/publicaties/women-in-business/3437>
- A. T. Kearney Inc. (2013). Nederland heeft weer lef nodig! <http://www.atkearney.nl/documents/2540693/2541666/Nederland+heeft+weer+leef+nodig.pdf/>