

INTERVIEW



‘De vraag is of bedrijven hun mooie beloftes nakomen’

Ron Kosterman

Foto's Jacqueline de Haas



Hoogleraar **Mijntje Lückerath-Rovers** (51) noemt de coronacrisis een lakmoesproef. Doen bedrijven wat ze zeggen? Ze is bekend van onderzoek naar topvrouwen. ‘Dat quotum is een paardenmiddel.’

Mijntje Lückerath zegt: ‘Noem me gerust een feministe.’ Dat was ze niet toen ze in Rotterdam economie ging studeren. Zo was ze ook niet toen ze later trouwde. Lachend: ‘Mijn man had dit ook nooit gedacht.’ Ze werd het de afgelopen jaren. Voor de goede orde: dat heeft niets met haar man te maken. Noch met tegenwerking in haar loopbaan.

De hoogleraar corporate governance aan Tilburg University en de daaraan gelieerde businessschool TIAS werd het door ergernissen. Ze bedacht in 2008 de *Dutch Female Board Index* die sindsdien elk jaar wordt gepubliceerd en waarin wordt bijgehouden hoeveel vrouwen er zitten in de raden van bestuur en raden van commissarissen van beursgenoteerde bedrijven.

‘Ik stoer me heel erg aan bedrijven die jaar in jaar uit in hun jaarverslagen verkondigen dat ze er alles aan hebben gedaan om vrouwen te vinden, maar dat dat weer niet is gelukt. Sommigen schrijven echt: de kwaliteit die we zoeken, konden we niet vinden. Dat kun je één

jaar schrijven, misschien twee, maar niet zes jaar op rij.

'Als je je daaraan stoort, valt je ineens van alles op. De stereotypes in schoolboeken, de ouderwetse rolpatronen in reclames. Als mijn jongste zoon me op de kast wil krijgen, roept hij antifeministische dingen. Hij weet precies op welk knopje hij moet drukken. Maar het mooie is: hij heeft al heel lang een vriendinnetje en ik zie dat hun relatie echt gelijkwaardig is. Stiekem hoop ik dat dat een beetje door mij komt en door hoe mijn man en ik het hebben gedaan.'

Corporate governance is ondernemingsbestuur. Lückérath onderzoekt onder meer hoe directies, raden van bestuur en vooral hun toezichthouders effectief kunnen opereren. Dan gaat het over onafhankelijkheid, transparantie en integriteit. En over diversiteit.

Diversiteit behelst heel veel, maar lijkt vooral over de vrouwenzaak te gaan. 'Je hebt gelijk. Misschien draag ik met die index ook wel aan dat beeld bij.' Naar aanleiding van de laatste index, van september vorig jaar, diende de voor emancipatiezaken verantwoordelijke minister Ingrid van Engelshoven (D66) met succes een wetsvoorstel in voor een bindend quotum. Mogelijk vanaf volgend jaar zijn beursgenoteerde bedrijven verplicht om in hun raad van commissarissen 30 procent vrouwen te hebben.

Lückérath mag zich opwinden, ze is geen voorstander van een quotum. 'Ik ben een echte liberaal. De overheid moet zich zo min mogelijk met bedrijven bemoeien. Als bedrijven quota willen invoeren, is het goed. Voor een onderneming die onder in de organisatie 20 procent vrouwen heeft, is 20 procent aan de top prima. Maar met nul procent moet je je doodschamen. Dan ben je niet van deze tijd.'

Ze heeft last van 'quotum-schaamte', vertelt ze. 'Ik durf bijna niet te zeggen dat ik geen voorstander ben. Niet iedereen waardeert het als ik dit zeg, maar het is natuurlijk een paardenmiddel.'

Dat het quotum alleen commissarissen van beursgenoteerde bedrijven betreft, roept vragen op. Bijna 27 procent van hen is vrouw, blijkt uit de laatste index. En als het tempo waarin vrouwen

Mijntje Lückérath-

Rovers (Eindhoven, 1968) is hoogleraar aan Tilburg University. Werkte op Nyenrode en de Erasmus Universiteit. Was vorig jaar lid van de Commissie Kwaliteit van de Rechtspraak. Studeert psychologie.



worden benoemd, zich doorzet, blijkt ook, zal die 30 procent mogelijk al in 2021 vanzelf zijn bereikt. Gemiddeld genomen dan: sommige beursfondsen doen het goed, anderen bakken er niets van.

Het probleem zit 'm meer in de raden van bestuur. Van de bestuurders is maar 8,5 procent vrouw. Waarom dan deze wet?

'Om de symboolfunctie, denk ik. Dat kan goed werken. Het staat niet bij iedereen op het netvlies dat het alleen voor commissarissen geldt. In de volksmond is het: er komt een quotum. Je moet een drempel over. Daarna kun je het quotum weer afschaffen.'

Haar kinderen (een dochter, de oudste, en twee zonen) studeren en wonen niet meer thuis. Nadat de universiteiten werden gesloten, logeerden ze enkele weken bij hun ouders, in een moderne villa in de Rotterdamse wijk Hillegersberg. Haar man is ondernemer. 'Met de kinderen thuis maakten we het aan het einde van de middag toch even gezellig, met een borreltje en een kaasje erbij. Daar zijn we mee gestopt. Ik zit nu elke ochtend eerst drie kwartier op de fiets om te bewegen.'

Op de universiteit komt Lückérath al even niet. Net zo min komt ze op kantoor bij de organisaties waar ze commissaris is. Dat is ze bij verzekeraar Achmea, uitgever NRC Media, KNGF Geleidehonden en Diergaarde Blijdorp. Elke organisatie heeft haar sores. De blindengeleidehonden zijn ondergebracht bij de trainers, de dierenruimte is gesloten.

'Ik kan me niet voorstellen dat we teruggaan naar hoe het was voor de crisis. Mijn werk speelt zich af in Tilburg, Amsterdam, Rotterdam, Den Haag en Utrecht. Ik zat heel veel in de auto, soms anderhalf uur voor een vergadering. Nu niet meer. Ik krijg daar heel veel tijd voor terug. Natuurlijk is het belang-

rijk dat je elkaar recht in de ogen kunt kijken. In vergaderingen wil je ook iemands lichaamshouding zien. Maar ietsje minder kan geen kwaad. Dit bevalt me eigenlijk uitstekend.'

De coronacrisis wordt een lakmoesproef voor bedrijven, schreef ze enkele weken terug op *Me Judice*, een discussieforum voor economen. Dat heeft te maken met een thema waarnaar ze al langer onderzoek doet en waarover ze veel heeft gepubliceerd: langetermijnwaardecreatie. Grofweg is dat het tegenovergestelde van het eenzijdig najagen van aandeelhouderswaarde.

'Bedrijven vertellen een mooi verhaal: dit zijn wij, dit is onze missie, dit zijn de kernwaarden. Bijna allemaal zeggen ze dat ze hun medewerkers zo belangrijk vinden. De vraag is: komen ze die beloftes na? Houden ze hun mensen in dienst? Sturen ze hun flexibele schil meteen naar huis? Begrijp me goed: als een bedrijf op standje overleven staat, is er geen keuze. Maar wat, als die er wel is?'

Lang bleven de verhalen steken in loze kretes en gelikte presentaties. 'Je kon bij wijze van spreken het verhaal van het ene bedrijf omwisselen met dat van een ander bedrijf. Niemand die het merkte. Gelukkig is dat de laatste jaren verbeterd. Je ziet bijvoorbeeld dat ook de beloning is gekoppeld aan concrete, niet-financiële doelstellingen.'

Het begrip 'langetermijnwaardecreatie' is in 2016 opgenomen in de Corporate Governance Code voor beursgenoteerde bedrijven. 'Vroeger zei ik: "Ik ben aanhanger van het stakeholder-model." Dat

'Met nul procent vrouwen moet je je doodschamen'

is eigenlijk hetzelfde. Als commissaris en als bestuurder moet je een afweging maken tussen de belangen van alle betrokkenen: aandeelhouders, werknemers, leveranciers, klanten, de maatschappij. De ene keer pakt dat beter uit voor de één, een andere keer voor de ander. Je kunt niet iedereen altijd tevreden houden.'

Shell nam recent het historische besluit om de winstuitkering aan aandeelhouders (het dividend) fors te verlagen en voert ook andere kostenbesparende maatregelen door. Dat lijkt in elk geval evenwichtig. 'Maar je ziet ook dat winkelketen Action een groot deel van de problemen afschuift op leveranciers door de betalingstermijn te verlengen. Supermarktbedrijf Jumbo kiest er juist voor om met zijn leveranciers de voedselbank te ondersteunen.

'Er is niks mis met bonus- sen, maar als je die nu uitkeert of je keert heel veel dividend uit aan aandeelhouders, terwijl het bedrijf in grote problemen zit, dan ben je wel heel erg gericht op het creëren van aandeelhouderswaarde. Dat geld kun je maar één keer uitgeven. Ik snap heus dat een bedrijf geen filantropische instelling is. Ik ben echt wel van het kapitalistische soort en beleg zelf ook. Bedrijven hoeven niet alleen maar goede dingen te doen, maar ik vind wel dat ze een verantwoordelijkheid hebben voor hun werknemers, klanten en toeleveranciers.'

Booking.com komt aan de orde. Het Amerikaanse moederbedrijf van de boekingsite besloot eerder dit jaar de volledige winst over 2019 (4,5 miljard euro) aan aandeelhouders uit te keren. In 2018 en 2019 kocht het voor vele miljarden euro's eigen aandelen in om aandeelhouders een plezier te doen. Nu klopt het bedrijf bij de Nederlandse overheid aan voor steun (60 miljoen) om 5.500 banen in Amsterdam te behouden.

'Sommige mensen vinden dat Booking.com recht heeft op staatssteun. De regeling is niet bedoeld om het bedrijf te redden, maar om de werknemers in dienst te houden. Ik vind dat je je als bedrijf verantwoordelijk kunt voelen om je werknemers in dienst te houden. Dat voelt Booking.com zich niet. Er is geen geld, claimen ze. Het was een rijk bedrijf. Er zijn genoeg ondernemingen die die verantwoordelijkheid wel voelen en nemen.'

De aandacht voor langetermijnwaardecreeatie is internationaal. Vorig jaar ondertekenden CEO's van 181 grote Amerikaanse bedrijven, waaronder Apple, Coca-Cola en JPMorgan Chase, de *Statement on the Purpose of a Corporation*, waarin ze het pure aandeelhouderskapitalisme afzweren en het stakeholder-model omarmen.

Over lakmoesproef gesproken. 'De vraag is welke keuzes deze bedrijven gaan maken. Kiezen ze voor een gelijke verdeling van de baten en lasten over alle stakeholders of niet? De CEO van het moederbedrijf van Booking.com heeft niet ondertekend, nee. Hij heeft dus niet iets beloofd wat hij niet waarmaakt.

'Uiteindelijk beslissen werknemers en

'Ik ben als commissaris van het proces. Dat klinkt niet zo heel inspirerend'

klanten. Je zou denken dat ze weglopen bij bedrijven. Misschien ben ik naïef en heb ik te weinig realiteitszin. Een collega stuurde me laatst een berichtje. Volgens hem zijn klanten dit over een halfjaar vergeten en boeken ze gewoon weer bij Booking.com. Dat zou kunnen. Ik merk dat met het vrouwenquotum. Mensen zeggen dat ze dat heel belangrijk vinden, maar ernaar handelen doen ze niet.'

Ze groeide op in Eindhoven. Haar moeder was onderwijzeres en werkte tot haar 65ste door. Haar vader is bijna 75 en nog actief met een adviesbedrijf in de aanleg van glasvezel. 'Waarschijnlijk gaat hij dit jaar dan toch stoppen. Mijn moeder heeft me geïnspireerd. Net als mijn vader kan ik me niet voorstellen dat ik ooit stop met werken.'

Eerder dan haar oudere broer verliet ze het ouderlijk huis om te gaan studeren. Lückerrath kwam in Rotterdam en bleef. 'Ik ga nooit meer weg. Dit voelt als mijn stad.' Ze specialiseerde zich in financiële economie – met een voorliefde voor financieren en beleggen. Bij haar eerste werkgever, Rabobank, klom ze op en zette ze ingewikkelde financiële constructies als *crossborder-leases* in elkaar. 'Ik houd van gepuzzel.'

Toen haar kinderen piepjong waren, keerde ze terug naar de wetenschap. Zo kon ze deels thuis werken en was ze flexibel. Op haar veertigste kreeg ze haar eer-

ste commissariaten, bij beleggingsfondsen van ASN Bank. Ze was 42 toen ze bij Achmea aantrad. 'Relatief jong, ja. Dat is ook wel de ondergrens, denk ik. Je moet wat hebben meegemaakt, het grote geheel kunnen zien en boven de materie uit kunnen stijgen.'

Als commissaris is ze 'nogal van het proces. Dat klinkt niet zo heel inspirerend, maar het geeft commissarissen veel comfort om te zien dat de juiste stappen zijn genomen'. Dan gaat het niet over het netjes volgen van alle regels. 'Ik bedoel hiermee: zijn er voldoende alternatieven overwogen, zijn de twijfels op tafel gelegd en besproken?'

Voor Lückerrath is de samenstelling van een raad van commissarissen, eigenlijk van elke organisatie, van groot belang. Die moet divers zijn. 'Zorg dat alle perspectieven op tafel komen.' Ze noemt het voorbeeld van het Internationaal Monetair Fonds (IMF). 'Dat heeft zelf onderzocht waarom het de financiële crisis in 2008 niet zag aankomen. Je komt daar alleen te werken als je superslim bent. Ze komen van Harvard, Stanford, noem maar op. En ze hadden geen idee.

'Er waren drie belangrijke redenen. Eén: het gebrek aan diversiteit. Al die knappe koppen kwamen uit hetzelfde malletje. Twee: de angst van jongeren om tegen hun bazen te zeggen: hier klopt iets niet. Drie: de neiging om naar consensus te streven. Dat creëerde, zoals het IMF concludeerde, een vorm van *intellectual capture*. Ik heb dat vertaald met intellectuele bijziendheid.

'Dat heeft niets met de verhouding man-vrouw te maken. Een vrouw kan uit hetzelfde malletje komen. De verschillen tussen vrouwen onderling zijn soms groter dan die tussen mannen en vrouwen. Een vrouw is geen garantie voor succes. Het gaat om verschillen in leeftijd, achtergrond, karakters en om expertise.

'Ondanks mijn achtergrond stel ik niet altijd de financiële vragen. Dat doet een andere commissaris toch wel. En ik zal ook niet beginnen over meer vrouwen. Dan krijg je: daar heb je haar weer. Het is sterker als een man dat doet. Ik zit er vooral voor vragen als: voor wie doen we het en waarom zitten we hier?'

'Het zou goed kunnen dat bedrijven die meer diversiteit in zich hebben, de lakmoesproef beter doorstaan, ja. Die bedrijven stonden sowieso al open voor verschillende gezichtspunten en een bredere blik.'