

A portrait of Linda Broekhuizen, a woman with curly blonde hair, wearing a red corduroy jacket over a black top. She is smiling slightly and has her arms crossed. The background is a blurred interior with a dark metal railing.

LINDA BROEKHUIZEN:
“OOK MASCULIENE
WAARDEN ZIJN NODIG.”

“Meer diversiteit in de bestuurskamers van financiële instellingen leidt tot een betere kwaliteit van de besluitvorming. Het verleden laat zien waar een eenzijdige monocultuur toe kan leiden”, aldus Linda Broekhuizen (47), lid Raad van Bestuur van FMO. In 2009 richtte zij met een aantal jonge bankiers FIER op met als doel om een cultuurverandering in de sector te bevorderen. Een van de kernwaarden was diversiteit. Wat zien we hier anno 2016 in de sector van terug?

Diversiteit leidt tot **betere** besluitvorming

TEKST WILLEM VREESWIJK

Na haar studie Internationale Betrekkingen en Bedrijfskunde werkte Broekhuizen drie jaar bij MeesPierson. In 2000 kwam ze in dienst van de Nederlandse Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden (FMO). Binnen deze Nederlandse ontwikkelingsbank bekleedde ze diverse functies. In 2014 werd ze benoemd tot lid van de Raad van Bestuur met als titel Chief Investment Officer. FMO is een wereldwijde organisatie met ruim 400 medewerkers die gelooft dat ondernemerschap de sleutel is voor het creëren van duurzame groei en verbetering van de kwaliteit van het leven van mensen. FMO richt zich op drie sectoren die een grote impact hebben op de ontwikkeling van een land: financiële instellingen, energie en landbouw. Met een totale investeringsportefeuille van 8 miljard euro behoort FMO we-

reldwijd tot de grootste Europese bilaterale ontwikkelingsbanken voor de private sector. Door te investeren in ambitieuze ondernemers in ontwikkelende en opkomende markten stimuleert FMO duurzame groei van de private sector. Als gevolg hiervan krijgen mensen lokaal de middelen en mogelijkheden om zelf hun levensomstandigheden te verbeteren. Jaarlijks creëert FMO een half miljoen banen.

**“MONOCULTUUR HEEFT
NIET BIJGEDRAGEN AAN
EEN DUURZAME
FINANCIËLE SECTOR”**

Broekhuizen zegt al tijdens haar studie geïnteresseerd te zijn in de impact die de financiële sector op een samenleving heeft. “De financiële sector is een middel om hogere doelen te bereiken. Een gezonde financiële sector draagt bij aan een gezonde economie. Andersom is helaas ook het geval. Daarom is het zo belangrijk dat iedereen die in de financiële sector werkzaam is zich bewust is van de oorspronkelijke rol van een bank of verzekeraar en de verantwoordelijkheid durft te nemen om die rol ook op te pakken. Ik heb altijd geloofd – ook in tijden van crisis – dat deze sector kan bijdragen aan een duurzame economie.”

ONTWORTELING

Nadat de crisis in volle hevigheid was uitgebroken, richtte Broekhuizen in 2009 met een aantal jonge bankiers FIER op. Doelstelling was met elkaar

een duurzame toekomst voor de banken te bouwen en de toen heersende cultuur van maatschappelijke ontworpen bij de banken te doorbreken. Tevens wilde FIER dat bankiers weer trots op hun vak konden zijn. Doelstellingen die in feite ook door het New Financial Forum worden omarmd. FIER was al meteen succesvol. Bankiers stonden open voor het gedachtegoed en wilden ook bijdragen aan de discussies en dialogen over cultuurverandering.

Het belang van de vier kernwaarden werd ook onderkend. Deze waren: dienend, duidelijk, duurzaam en divers. De website las: “Banken met een langetermijnperspectief verschaffen de ‘brandstof’ die bedrijven en particulieren nodig hebben om een duurzame toekomst te kunnen bouwen. Alle soorten banken dienen te allen tijde optimale transparantie te betrachten zodat het voor alle stakeholders duidelijk is waar die instellingen voor staan, hoe ze presteren, welke risico’s ze lopen en wat men van hen mag verwachten. Wij pleiten ervoor dat de verschillende financiële instellingen elk hun eigen beleid maken voor duurzaam ondernemen, dit uitvoeren en daarover duidelijkheid verschaffen aan hun stakeholders. Een vitale banksector wordt gekenmerkt door verschillende typen financiële dienstverleners die op hun eigen manier toegevoegde waarde creëren.”

Belangrijk onderdeel van FIER is de dialoog geweest. “De meeste mensen willen een positieve bijdrage leveren, willen het goed doen voor klanten en voor hun werkgever. We zitten echter vaak vast in gewoonten, regels, wetgeving en systemen. Juist door met elkaar de dialoog aan te gaan over allerlei dilemma’s die je dagelijks op de werkvloer tegenkomt, kom je erachter dat je niet de enige bent die hiermee worstelt en kun je gezamenlijk kijken naar mogelijke oplossingen. Dergelijke dialogen werken vaak het beste op persoonlijke titel en in een vertrouwde omgeving.”

KANTELPUNT

Zijn de doelstellingen van FIER bereikt en is er meer diversiteit gekomen? “We zijn er nog lang niet, maar er is wel veel veranderd”, aldus Broekhuizen. “Je zult als bank simpelweg moeten meebewegen met nieuwe ontwikkelingen. Denk aan crowdfunding of websites waarop mensen diensten en producten kunnen ruilen. Als bank heb je te maken met veranderende normen en waarden in de samenleving. Daarnaast zie je dat hele sterke consumentenmerken zoals Google de bankensector betreden. Al dit soort ontwikkelingen zorgen niet alleen voor meer diversiteit, maar dwingen banken opnieuw na te denken over hun rol.”

“FINANCIËLE SECTOR HEEFT MENSEN, MIDDELEN EN POTENTIE OM SAMENLEVING VORM TE GEVEN”

“Diversiteit kun je op verschillende manieren invulling geven. Bij FMO gaan we uit van drie belangrijke elementen: geslacht, nationaliteit en leeftijd. Natuurlijk zijn er meer vormen waarop je hier invulling aan kunt geven. Je kunt bijvoorbeeld klanten en maatschappelijke organisaties laten meedenken over je strategie. In het buitenland werken we met Advisory Boards waar klanten zitting in hebben. Dit zorgt voor zeer relevante feedback en een geweldige dynamiek. Heel belangrijk voor FMO.”

“Uit onderzoeken komt naar voren dat een cultuurverandering pas mogelijk is als het aannamebeleid van een organisatie ook daadwerkelijk is gericht op diversiteit. Pas als ongeveer een derde van het management vrouwen zijn, kan de cultuuromslag doorzetten. Het kantel-

punt ligt dus rond de 33 procent. Bij FMO bevinden we ons rond dit kantelpunt. Bij de meeste andere financiële dienstverleners is dit helaas nog lang niet het geval. Overigens gaat het niet alleen om het verschil tussen mannen en vrouwen, het gaat om de balans tussen mannelijke en vrouwelijke waarden, waarbij de een niet beter is dan de ander, maar waarbij een goede balans wel belangrijk is. Tot voor kort zaten in de meeste bestuurskamers voornamelijk oudere blanke mannen die elkaar vaak de bal toespeelden. Dan heb je het over een monocultuur die helaas niet heeft bijgedragen tot een duurzame financiële sector.

“Onder feminiene waarden versta ik: een langetermijnvisie gericht op duurzaamheid, heldere communicatie en goed kunnen luisteren naar de trends in de samenleving en de meningen van klanten en medewerkers. Nogmaals, het gaat om de balans. Ook masculiene waarden zijn in een organisatie nodig. Maar als je eenmaal diversiteit in je bestuur hebt aangebracht, ben je er nog niet. Een goede aansturing is dan noodzakelijk, juist omdat er binnen zo’n bestuur meer verschillende meningen te horen zijn die moeten worden omgezet in effectieve besluitvorming.”

HER- EN ERKENNING

Na een jaar of vijf werd FIER weer opgeheven. “We zagen dat er steeds meer initiatieven ontstonden met een zelfde doelstelling, zoals bijvoorbeeld het Sustainable Finance Lab en het New Financial Forum. Ook zagen we dat de NVB de rol van cultuurveranderaar steeds meer op zich ging nemen. Daar waren we blij mee. Intussen zie je toezichhouders bewegen en stellen institutionele investeerders steeds meer eisen aan duurzaamheid. Wij vonden dat we voldoende hadden neergezet en wilden het stokje overdragen”

Hoewel er veel verandert, is Broekhuizen de eerste om toe te geven dat er bij een breed publiek nog geen sprake



is van her- en erkenning van een positieve *change*. “Dit betekent dat er nog enorm veel werk te doen is. Door heel veel mensen wordt er hard gewerkt om de reputatie van banken te verbeteren. Maar iedere misser leidt op dit moment tot een bevestiging van het diep gewortelde wantrouwen.”

Hoe verander je dit dan? “Wat er van je verwacht wordt, moet je ongelooflijk goed blijven doen en tegelijkertijd moet je meer doen dan er van je wordt verwacht. Ook dit laatste gebeurt volop, veel banken zijn betrokken bij maatschappelijke initiatieven en stellen het belang van de klant steeds meer voor-

op. Toch kun je deze aspecten maar lastig voor het voetlicht krijgen bij een breed publiek. Bij alles wat goed gaat, kun je ook een aantal voorbeelden geven van zaken die nog niet goed gaan.

**“ALS JE EENMAAL
DIVERSITEIT IN JE BESTUUR
HEBT AANGEBRACHT,
BEN JE ER NOG NIET”**

En voor je het weet, sta je in de krant of op de sociale media. Er is nog een lange weg te gaan om weer vertrouwen te krijgen. Ondertussen zul je moeten blijven innoveren, zowel in techniek als in producten, zul je moeten blijven luisteren naar de geluiden in de samenleving en zul je moeten blijven nadenken hoe je daadwerkelijk waarde toevoegt aan de maatschappij. Juist de financiële sector heeft de mensen, de middelen en de potentie om onze toekomstige samenleving vorm te geven. Hoe? Door simpelweg te investeren in een toekomst waar je in gelooft en daar duidelijk over te zijn naar jezelf, je collega's en je klanten.” ■