



Vrouwen meer beoordelen op hun productiviteit



Vrouwen die een internationale carrière nastreven, zouden vooral nieuwsgierig en gepassioneerd moeten zijn. Ze moeten duidelijk aangeven wat zij willen, kansen durven grijpen en flexibel zijn. Het is heel goed als zij uit hun comfortzone treden en meedoen aan netwerkbijeenkomsten, zowel interne als externe.

Door Hans Amesz

Hoe internationaal is Nederland vergeleken met andere Europese landen?

Leonique van Houwelingen: 'Nederland is zeker internationaal en als financiële markt aantrekkelijk voor buitenlandse spelers. Denk bijvoorbeeld aan onze pensioensector. Zeker daar beseffen we niet altijd hoe invloedrijk we kunnen zijn, ook al blijven we een klein land. Ik denk dat we onze eigen kwaliteiten nogal eens onderschatten, met name in wat we kunnen bijdragen in een internationale context als het gaat over bijvoorbeeld de Europese kapitaalmarktunie.'

Hermien Smeets-Flier: 'De financiële industrie in Nederland is relatief klein van omvang. In vergelijking met vroeger is de financiële dienstverleningssector een stuk gekrompen. Toen hadden we immers nog een aantal echt grote, internationale financiële instellingen, terwijl we nu meer naar een regiefunctie lijken te bewegen.'

Marguerite Soeteman-Reijnen: 'In dit verband heb ik het weleens over een Napoleon-complex. We zijn een heel klein land en we denken heel groot. De waarheid is echter dat we in internationaal verband niet meer zo groot dan wel belangrijk zijn. Dat geldt zeker voor de financiële industrie. We moeten beter kijken naar hoe we ons effectiever en aantrekkelijker kunnen positioneren, want dat doen we soms nog te behoudend.'

Anneka Treon: 'Ik woon nu, komende uit Londen, dertien jaar in Nederland. Ik ben echt onder de indruk – eigenlijk verbaasd – van de kracht van dit kleine land. Wat betreft de financiële industrie is Nederland een invloedrijke plek in Europa gezien de omvang van financiële activa, mede geholpen door de grote Nederlandse pensioenfondsen. Bovendien hebben we mooie succesverhalen op gebieden als betalingen en trading. Aan de andere kant moeten we wel aan onze internationale concurrentiepositie blijven denken.'

Er wordt altijd gezegd dat vrouwen parttime willen werken. Is het carrière maken als vrouw inderdaad nog niet helemaal geaccepteerd, of zijn er dingen aan het veranderen?

Soeteman-Reijnen: 'Vrouwen werken gemiddeld 28,5 uur per week tegen 39,5 bij mannen. Vrouwen gaan niet minder werken omdat ze kinderen krijgen. Nee, zodra ze de universiteit hebben verlaten, gaan ze in deeltijd werken. Dat heeft mogelijk te maken met de enigszins conservatieve cultuur alsmede mentaliteit van vrouwen in een behoudende omgeving. In andere landen in de wereld, zoals Nieuw-Zeeland, zijn sommige bedrijven inmiddels begonnen met een vierdaagse werkweek, dus de vraag is dan wat deeltijd en wat voltijd is. Het is zaak wellicht meer naar de productiviteit te kijken. Ik hoop dat vrouwen nu in onze samenleving meer en meer in staat worden gesteld om naar de sterren te reiken.'

Van Houwelingen: 'In Nederland zijn we op dit gebied nog steeds conservatief vergeleken met wat ik in het buitenland zie. Parttime is hier nog vaak de norm en daar lijken we tevreden mee te zijn. Het gaat inderdaad om een culturele kwestie die moet worden aangepakt. Uiteindelijk zijn het de jonge vrouwen aan het begin van hun carrière die we nog meer zullen moeten beïnvloeden en enthousiasmeren.'

Moeten vrouwen meer competitief zijn?

Treon: 'De financiële sector is zeer concurrerend. Dat betekent dat je jezelf moet onderscheiden van de anderen. Je moet kijken naar wat je extra kunt bieden ten opzichte van je concurrenten. In dit klimaat kan deeltijdwerken uitdagend zijn.'

Smeets-Flier: 'Als het erop aankomt, dan doen vrouwen vaker een stap terug dan mannen. Dat zit kennelijk in de natuur en daar is het hele systeem op ingericht. In Nederland werken vrouwen vaker parttime, ook in de financiële sector. Dat is, zoals ik het gezien heb, echt een groot verschil met andere landen.'

Komt het nastreven van een internationale carrière je potentieel ten goede?

Soeteman-Reijnen: 'Ja, dat denk ik zeker. Zoals we hier zitten, hebben we allemaal in een modus gezeten waarin we ons altijd moesten aanpassen aan elke situatie waarin we terechtkwamen, en dus bleven we leren. Elk land heeft zijn eigen normen >

Voorzitter:

Josephine van der Vossen,
Partners at Work Executive Search

Deelnemers:

Leonique van Houwelingen,
BNY Mellon Servicing
Hermien Smeets-Flier,
Achmea Investment Management
Marguerite Soeteman-Reijnen,
Aon en Raad van Advies SER Topvrouwen
Anneka Treon,
Van Lanschot Kempen



VOORZITTER

Josephine van der Vossen

Josephine van der Vossen is Partner bij executive search-bureau Partners at Work. Zij heeft een internationale carrière in het bankwezen opgebouwd, onder meer bij KasBank (nu Caceis) en ING. Van der Vossen is inmiddels ruim twintig jaar actief op het gebied van het invullen van toezichthoudende en bestuurlijke posities binnen de financiële en zakelijke dienstverlening. Verder is zij Lid van de Raad van Advies van Women in Financial Services (WIFS) en Lid van de Cliëntenraad van Tergooi Ziekenhuizen.



**Leonique
van Houwelingen**

Leonique van Houwelingen is Financial Services Executive, maar was ten tijde van deze Ronde Tafel EMEA Head of Strategic Growth and Regional Head of Client Coverage bij BNY Mellon Asset Servicing. Van Houwelingen heeft 27 jaar ervaring in de financiële industrie. Na haar rechtenstudie was zij eerst werkzaam als jurist bij ABN AMRO en na acht jaar stapte ze over naar BNY Mellon. Daar heeft ze met name commerciële en bestuurlijke functies vervuld.



**Hermien
Smeets-Flier**

Hermien Smeets-Flier is CFRO bij Achmea Investment Management en heeft meer dan twintig jaar ervaring in diverse rollen in de verzekeringssector en de asset management-industrie, in Nederland en het Verenigd Koninkrijk. Bij Achmea IM is zij verantwoordelijk voor de interne organisatie (financiën, legal, operations, IT en risk). Van 2014-2019 fungeerde Smeets-Flier als CFO in de City van Londen als Executive Director in de Board van AEGIS London en daarvoor bij Amlin Underwriting Ltd. Zij is opgeleid als registeraccountant.



**Marguerite
Soeteman-Reijnen**

Marguerite Soeteman-Reijnen is Chairman van de Executive Board van Aon Holdings en overige holding-entiteiten in Nederland. Daarnaast is zij Global Chief Marketing Officer en Lid van het Executive Committee van Aon Inpoint. Soeteman-Reijnen bekleedt tegelijkertijd toezichhoudende functies bij diverse organisaties, waaronder NautaDutilh en Kelp Blue. Eind 2019 werd zij Voorzitter van Stichting Topvrouwen, die in 2021 onder de infrastructuur van de SER is gebracht. Zij werd in maart van dat jaar Voorzitter van de Raad van Advies van SER Topvrouwen. Zij is alumna van Erasmus Universiteit en Harvard Business School.



**Anneka
Treon**

Anneka Treon is Hoofd Competence Center bij Van Lanschot Kempen, waar ze al dertien jaar in verschillende functies werkzaam is. Voorafgaand aan haar tijd in Nederland deed ze veel ervaring op bij diverse financiële dienstverleners, zoals Goldman Sachs, Rothschild en KPMG. Treon werd geboren in Londen, waar ze het onder meer – tot driemaal toe – tot schaakkampioen van het Verenigd Koninkrijk wist te schoppen. Zij studeerde Economics aan London School of Economics.

‘Als ervaren senior kun je jongere mensen helpen door gewoon je persoonlijke verhalen te delen.’

en waarden, andere gewoonten, enzovoort. Daar stel je je op in en daar pas je je stijl en handelen op aan. Het is heel goed om uit je comfortzone te treden. Daar houd ik echt van, ik hou van verandering, creativiteit, innovatie. Je inleven in andere mensen helpt je om een meer empathisch mens te worden, wat een belangrijke leiderschapsvaardigheid is.'

Treon: 'Het is geweldig om jezelf te dwingen naar ongemakkelijke gebieden te gaan. Om uit je comfortzone in Nederland te stappen en te zien hoe het in andere grotere landen werkt. Terug in Nederland zal blijken dat je grote stappen hebt gemaakt vergeleken met leeftijdsgenoten die in hun comfortzone zijn gebleven.'

Soeteman-Reijnen: 'Toen we op afstand begonnen te werken, genoot ik daar echt van. Voor het eerst voelde het alsof je echt werd beoordeeld op je productiviteit. Ik denk dat de flexibiliteit die we nu hebben ons beter in staat stelt om te gaan met de voortdurende veranderingen die gaande zijn in de samenleving.'

Wat is de keerzijde van een internationale carrière?

Van Houwelingen: 'Dat vind ik moeilijk te zeggen. Tot op zekere hoogte is het verslavend om in een internationale omgeving werkzaam te zijn, het is gewoon een verrijking van je leven. Het enige nadeel dat ik kan bedenken, is dat je altijd 'on duty' en nogal eens op reis bent. Je werkt met verschillende tijdzones, dus het werk gaat maar door. Voor je directe omgeving kan dat weleens als belastend worden ervaren.'

Smeets-Flier: 'Als je alleen bent, kan het in het buitenland soms eenzaam en moeilijk zijn. Als je dat doorstaat en meer doorzettingsvermogen ontwikkelt, word je daar sterker van, niet alleen professioneel. Werken in een ander land levert nieuwe inzichten op en daar word je uiteindelijk beter van. Los daarvan: het is vooral ook leuk om andere culturen wat beter te leren kennen. Het verrijkt je.'

Welke concurrentievoordelen biedt Nederland bij het uitbouwen van een carrière ten opzichte van andere wereldwijde financiële marktplaatsen?

Treon: 'Nederland is geen enorm financieel centrum, maar toch, vooral vanwege de pensioensector, een invloedrijke plaats. In zekere zin is het een soort Goudlokkje-omgeving. We zijn klein genoeg om wendbaar, ondernemend en met anderen samen te werken. Toch zijn we groot genoeg om serieus genomen te worden. Je hebt een voordeel als je met een internationale mindset naar Nederland komt, dan kun je veel waarde creëren.'

Soeteman-Reijnen: 'Er zitten beperkingen aan het zakendoen in Nederland ten gevolge van de stringente wet- en regelgeving, bijvoorbeeld met betrekking tot bonussen en dividendbelasting. De nieuwe minister van Economische Zaken zal zich kritisch moeten blijven verhouden tot hoe we als Nederland een aantrekkelijk investeringsklimaat houden en concurrerend blijven. Verder is Nederland, zoals vaak gezegd wordt, eigenlijk geen land, maar een country club, waar iedereen elkaar kent. Met betrekking tot internationale carrières betekent dit dat je jezelf zichtbaar moet maken als je iets wilt bereiken.'

'Ik zou jonge mensen die een internationale carrière nastreven, willen aanmoedigen om netwerken op te bouwen, zowel intern als extern.'

Minimaal een derde van de raad van commissarissen van beursgenoteerde bedrijven moet uit vrouwen bestaan. Zien jullie vooruitgang in de benoeming van vrouwen op dat niveau?

Soeteman-Reijnen: 'Als je de wet niet toepast, krijg je een benoeming die nietig is, met alle juridische consequenties van dien. Beursgenoteerde bedrijven zullen de juiste benoemingen moeten doen. Er zijn genoeg talentvolle en geschikte vrouwelijke kandidaten. De voorzitter van de Europese Commissie, Ursula von der Leyen, heeft dit onderwerp recent eveneens opgepakt en wil een vrouwenquotum van veertig procent voor juli 2022 invoeren. Hoewel het quotum vooralsnog >

alleen raden van commissarissen van beursgenoteerde ondernemingen betreft, ben ik ook voorstander van een quorum voor raden van bestuur.’

Van Houwelingen: ‘Quota als zodanig zijn in mijn ogen inmiddels een noodzaak, omdat we er anders niet komen. Dat neemt niet weg dat er met name een zakelijke motivatie zou moeten zijn. Ik denk dat er nu voldoende bewijs is dat bedrijven met evenwichtige raden van bestuur, met een grote diversiteit, beter presterende bedrijven zijn. Het is wel belangrijk dat quota nageleefd worden, dus het is goed te horen dat er op dit gebied sprake is van vooruitgang.’

Hoelang zal het nog duren voordat het ook geaccepteerd is dat een vrouw CEO van een grote Nederlandse bank kan zijn?

Van Houwelingen: ‘Ik denk dat dit een wereldwijd probleem is. Als je kijkt naar de veertien grootste banken ter wereld, wordt er sinds vorig jaar maar een daarvan geleid door een vrouwelijke CEO: Jane Fraser van Citigroup. Het verbaast me dat er geen Nederlandse bank is met een vrouwelijke CEO. Dit is vooral een taak van de raden van commissarissen. Zij moeten zichzelf iets meer uitdagen door harder op zoek te gaan naar vrouwelijke kandidaten voor die functie.’

Wat heb je nodig om internationaal zaken te doen?

Soeteman-Reijnen: ‘Ik ben in heel veel verschillende landen met verschillende culturen geweest. Je moet oppassen dat je de dingen niet standaardiseert, want we weten dat bijvoorbeeld Italianen totaal anders zijn dan Fransen, en dat Angela Merkel totaal anders is dan de nieuwe Bondskanselier Olaf Scholz. Er is dus een hoop nuance, iets waar je heel voorzichtig mee om moet gaan. Het is in ieder geval zaak niet te snel conclusies te trekken. Ik heb geleerd om constant naar het waarom te vragen. Om internationaal zaken te doen, is het van belang nieuwsgierig te

zijn, bereid te zijn om te leren en je aan te kunnen passen. Je moet in staat zijn om te zeggen: oké, misschien is er een betere manier om iets te doen dan de mijne.’

Er is sprake van een salariskloof tussen Nederland en andere landen. Zou dat een reden kunnen zijn dat Nederland topmensen verliest en dat talent hier niet naartoe komt om te werken?

Treon: ‘Het is wonderlijk dat voor grote internationale banken die in Nederland gevestigd zijn andere regels gelden ten aanzien van bijvoorbeeld het salaris dan voor Nederlandse banken. Hierdoor kunnen internationale banken tegen andere voorwaarden talent van Nederlandse partijen overnemen en dat is uiteindelijk niet goed voor de gehele Nederlandse financiële sector. Om de concurrentiepositie te herstellen, zouden Nederlandse banken meer coöperatieve modellen en structuren moeten overwegen om hun medewerkers gemotiveerd te houden.’

Smeets-Flier: ‘Daar ben ik het maar deels mee eens. Talent zal sneller verhuizen naar landen of bedrijven met hogere lonen. Dat levert ook weer ervaringen op waar je bij een terugkeer je voordeel mee kunt doen. Maar belangrijker is de vraag hoe het zit met de aantrekkelijkheid van Nederland voor buitenlandse professionals. En dan heb ik het over de totale package, inclusief beloning. De kapitaalmarkt houdt namelijk geen rekening met landsgrenzen.’

Van Houwelingen: ‘De Engelse banken die vanwege de Brexit dochterondernemingen in Europa moesten oprichten, vonden Nederland niet aantrekkelijk als vestigingsplaats vanwege de bonusregeling. Een gemiste kans, met name voor verdere werkgelegenheid en economische groei. Het is jammer dat Nederland zich niet conformeert aan Europese regels en daarmee zichzelf uit de markt zet.’

Soeteman-Reijnen: ‘Er moet iets veranderen, zoveel is duidelijk. Na het vertrek van de hoofdkantoren van Unilever en Shell uit Nederland vraag ik me echt af waarom Philips, als de situatie niet wijzigt, hier nog zou willen zijn, of DSM, of Wolters Kluwer.’

‘Nederland is eigenlijk geen land, maar een country club, waar iedereen elkaar kent. Dit betekent dat je jezelf zichtbaar moet maken als je internationaal iets wilt bereiken.’

Heeft de salariskloof tussen mannen en vrouwen misschien ook te maken met het feit dat vrouwen minder salarisgericht zijn en andere zaken dan alleen de beloning belangrijk vinden?

Treon: 'Dat vind ik moeilijk te geloven. De vraag is of dat werkelijk het geval is of dat vrouwen zich gewoon te veel schamen om te zeggen hoe belangrijk hun salaris voor hen is.'

Soeteman-Reijnen: 'Mijn Harvard-professor zei: 'Als je een vrouw aanneemt, neem je context aan. Dat kunnen kinderen zijn of een echtgenoot, of wat dan ook. Dat is hoe vrouwen werken.' In hoeverre vrouwen salarisgericht zijn, weet ik niet, maar ik denk dat vrouwen meer loyaal zijn, meer empathisch, meer relatiegedreven. Het is ook aangetoond – de cijfers zijn niet allemaal even bekend – dat vrouwen bij investment banking en impact investing meer op duurzaamheid en mannen meer op inkomsten zijn gericht. Daarom zijn zogenoemde diverse besturen, waarin dus ook vrouwen zitten, beter als het op ESG aankomt. Wat het dichten van de kloof betreft, ben ik er bijvoorbeeld verheugd over dat het prijzengeld voor mannen en vrouwen in sporten als tennis en golf meer gelijk wordt getrokken. Daar kan het bedrijfsleven een voorbeeld aan nemen. Het proces is nog in gang, maar de beweging is gestart en kan niet meer worden teruggedraaid.'

Van Houwelingen: 'De discussie over de salariskloof tussen mannen en vrouwen moet meer gaan over gelijke beloning voor gelijke functies. De hoogte van de beloning is over het algemeen niet een van de belangrijkste motivaties voor vrouwen, maar ze moeten er wel zeker van zijn dat hun beloning in lijn is met wat een man zou krijgen. Het is belangrijk dat vrouwen zich daar duidelijk over uitspreken.'

Smeets-Flier: 'Misschien heeft het ook deels te maken met de manier waarop vrouwen hun salaris onderhandelen. Het probleem ontstaat als de andere kant dit niet herkent en gelijkheid erkent. Dat zou averechts kunnen werken.'

Soeteman-Reijnen: 'Behalve van een salariskloof is er ook sprake van een

'Delegeer zo snel mogelijk als dat kan. Streef naar perfectie, maar accepteer uitmuntendheid.'

inflatiekloof. Wat bedoel ik daarmee? Talent heeft een prijs, er is een oorlog om talent gaande en alle chief people officers zijn daarvan op de hoogte. Er zijn veel nieuwe mensen bij bedrijven gekomen met de competitieve salarissen van deze tijd. Talentvolle en gewaardeerde medewerkers, waaronder uiteraard vrouwen, die al veel langer bij de betreffende bedrijven werkten en ook heel waardevol zijn, zijn in feite wat hun beloning betreft achtergebleven. Dus is er een oproep om deze kloof te dichten. Iets anders. Ik heb best veel gedaan voor meer diversiteit in Nederland. Wat ik daarvan onder andere heb geleerd, is dat vrouwen duidelijk moeten aangeven wat zij willen. Maak het specifiek, wees niet verlegen. Als je jezelf niet bekendmaakt, niet zichtbaar maakt, zal niemand anders het voor je doen. Bij vrouwen ligt een verantwoordelijkheid om specifiek te zijn.'

Wat kunnen we jonge vrouwen – en natuurlijk ook jonge mannen – meegeven als advies voor het maken van een (internationale) carrière?

Smeets-Flier: 'In een vorige fase van mijn carrière ontmoette ik een zeer ervaren vrouw. Zij deelde veel van haar werkervaringen met me, waardoor het mij duidelijk werd dat zij ook maar een gewoon mens was. Dat hielp me om door te gaan in wat onrustiger tijden, want ik wist dat zij door vergelijkbare dingen heen was gegaan. Erkenning en reflectie kunnen veel helpen. Als ervaren senior kun je jongere mensen, die misschien een moeilijke periode in hun carrière hebben, helpen door gewoon je persoonlijke verhalen te delen. Je kunt helpen en coachen door het doorgeven van je ervaring, dat is denk ik heel krachtig.'

Van Houwelingen: 'Ik zou jonge mensen die een internationale carrière nastreven, willen aanmoedigen om netwerken op te bouwen, zowel intern als extern. Die zijn heel belangrijk. Een coach of een mentor binnen je bedrijf zal je ook enorm helpen. >

Je moet vooral nieuwsgierig en gepassioneerd zijn, kansen durven te grijpen en vooral ook flexibel zijn. Dat zijn de dingen die mij hebben geholpen om internationaal carrière te maken.'

Soeteman-Reijnen: 'Toen ik in Londen werkte, werd ik uitgenodigd door Lloyd's om mee te gaan op een trip voor mensen onder de vijftig. Normaliter werden exotische plaatsen zoals Bermuda en Singapore bezocht, maar wij gingen dat betreffende jaar naar Polen en Tsjechië, Europa dus, en voor mij een relatieve thuiswedstrijd. Ik vertel dit omdat ik nog steeds contact heb met veel deelnemers van toen, bijna allemaal Engels. Dat is een voorbeeld van hoe belangrijk netwerken zijn. Als je carrière wilt maken, is het zaak uit je comfortzone te stappen en aan netwerkbijeenkomsten mee te doen.'

Treon: 'Zolang je toegevoegde waarde toont, denk ik dat het geen belemmering is dat je niet in een netwerk zit. Je moet wel heel eerlijk tegen jezelf zijn: weten wanneer je echt iets inbrengt en wanneer niet. Ik denk dat vrouwen soms te veel willen analyseren. Hou het liever simpel, doe rustig en wees moedig. Dat is iets wat ik echt geleerd heb.'

Soeteman-Reijnen: 'Er is een gezegde: wees doortastend, wees dapper en wees briljant.'

Moet er nog iets ter tafel worden gebracht?

Soeteman-Reijnen: 'We hebben het er niet over gehad hoe vrouwen effectiever kunnen zijn buiten het eigenlijke werk om. Dan heb ik het over de borrels, netwerkbijeenkomsten, golf, enzovoorts. Ik zeg dit omdat ik denk dat vrouwen dit

'De discussie over de salariskloof tussen mannen en vrouwen moet meer gaan over gelijke beloning voor gelijke functies.'

'Zolang je toegevoegde waarde toont, denk ik dat het geen belemmering is dat je niet in een netwerk zit.'

niet altijd goed genoeg in beschouwing nemen. Dit is volgens mij ook een kwestie van delegeren en keuzes maken. Delegeer zo snel mogelijk als dat kan. Streef naar perfectie, maar accepteer uitmuntendheid. Een hechte kring van mensen om je heen die je vertrouwt en aan wie je kunt delegeren, is essentieel.'

Smeets-Flier: 'In alle eerlijkheid, netwerken, of wat dan ook, gaat mij makkelijker af met vrouwen dan met mannen. Je deelt nu eenmaal meer onderwerpen. Ik heb natuurlijk mijn weg gevonden en kan het gesprek prima gaande houden, ongeacht positie of geslacht. Maar zoals gezegd, met vrouwen resoneert het net wat beter, het is eenvoudiger op dezelfde golflengte te zitten. Een van de redenen waarom ik graag veel meer vrouwen in hogere posities zou willen zien, is dat netwerken daardoor nog leuker wordt.'

Soeteman-Reijnen: 'We moeten de normen veranderen.'

Smeets-Flier: 'Om normen te veranderen, heb je meer gelijkdenkende mensen nodig.'

Soeteman-Reijnen: 'Ik zag afgelopen jaar een foto van een man in een tennisstadion die aan het breien was. Het bleek een Olympische topsporter te zijn. Dat was leuk, er werd over gelachen. Maar die foto heeft een norm veranderd, namelijk dat breien uitsluitend wordt gedaan door oudere dames als een soort tijdverdrijf. Deze man breide een trui of zoiets en ik dacht: daar moeten we er meer van hebben. In België zit een transgender in het kabinet, ook dat heeft de norm veranderd. Het woord waar ik, juist in verband met het nastreven van een internationale carrière, veel van houd, is passie. Wij zijn gepassioneerd over wat we doen. Dat is iets wat ik altijd voel als ik praat met vrouwen, zelfs zoals nu tijdens deze Ronde Tafel via Zoom. Passie opent vele deuren.' ■

CONCLUSIE

Dat veel vrouwen in deeltijd werken, lijkt vooral een culturele kwestie. Als het erop aankomt, doen vrouwen vaker een stap terug dan mannen. Er is voldoende bewijs dat bedrijven met evenwichtige raden van bestuur beter presteren. Ook is aangetoond dat vrouwen bij investment banking en impact investing meer op duurzaamheid zijn gericht en mannen meer op inkomsten. Daarom zijn zogenoemde diverse besturen beter als het op ESG aankomt. De hoogte van de beloning is over het algemeen niet een van de belangrijkste motieven voor vrouwen, maar ze moeten er wel zeker van zijn dat hun beloning in lijn is met wat een man zou krijgen. Ook bedrijven hebben hier een rol in.