

Vrouwen aan boord: risk management en gender diversiteit

dr. Marie Gemma Dequae

Executive summary

The importance of women in business life is clearly visible. The participation of women is, next to solving the problem of, scarcity, also important to influence company results.

First the evolution of the risk management function is explained. This function becomes more important and Q... the project of realising the business Strategy.

Then we examine the positive evolution of female participation in Belrim's management.

The evolution of gender diversity is positive with focus on boards of directors. Nevertheless it is important that inside the companies the promotion of women is also dealt with

Finally some conclusions can be drawn on risk management an gender diversity.

Het belang van vrouwen in het economisch leven is duidelijk zichtbaar. De deelname van vrouwen is naast het oplossen van een schaarsteprobleem ook belangrijk om de bedrijfsresultaten te beïnvloeden. Vooreerst wordt de evolutie in risk management belicht. Deze functie wordt belangrijker en stilaan onmisbaar in de realisatie van de bedrijfsstrategie.

Vervolgens zien we binnen Belrim een positieve evolutie van de vrouwelijke participatie in het beleid van Belrim.

De evolutie van genderdiversiteit is positief met een focus op raden van bestuur. Nochtans is het belangrijk dat binnen de onderneming de promotie van vrouwen ook grondig aangepakt wordt.

Vervolgens worden een paar besluiten getrokken rond risk management en genderdiversiteit.

Inleiding

Een paar kerncijfers lichten het belang van vrouwen in het economisch leven toe¹:

40 miljoen

Het doel van iedere onderneming is succesvol te zijn en met schaarse middelen grote resultaten te bereiken. Het belang van beschikbare mensen en hun schaarste wordt steeds duidelijker.

Een McKinsey rapport markeert het naderend tekort aan hoog opgeleide werkkrachten, dat geschat wordt op 40 miljoen tegen 2030². Een gelijke tewerkstellingsgraad voor vrouwen zou dit tekort bijna opvullen.

25% BBP

Als men kijkt naar de vrouwen die de beroepsbevolking in de VS vervoegden sinds 1970, dan ziet men een toename van ongeveer één vierde in het lopend bruto binnenlands product.³

Deze deelname van vrouwen in het management zal niet enkel een schaarsteprobleem oplossen maar ook de resultaten beïnvloeden:

+47% in gemiddeld rendement op eigen vermogen

+55% in gemiddeld inkomen voor interesten en belastingen (EBIT)

*"Companies with top-quartile representation of Women in executive committees perform significantly better than companies with no Women at the top."*⁴

Eén van de redenen van deze betere performantie ligt in de leiderschaps-gedragingen die vrouwen frequenter tonen dan mannen, en dan vooral aspecten van participatieve besluitvorming, ontwikkeling en motivering van mensen, verwachtingen en vergoedingen, rolmodel en inspiratie.

Vooreerst wordt de evolutie in risk management belicht om vervolgens binnen Belrim de evolutie van de vrouwelijke participatie in het beleid van Belrim te bekijken.

Nadien focussen we op de evolutie van genderdiversiteit om te besluiten rond risk management en genderdiversiteit.

Evolutie in risk management

Risk management, als een nog steeds jonge management discipline, heeft doorheen de tijd belangrijke evoluties ondergaan en ondergaat deze nog steeds.

Van puur opvolgen van lokale verzekeringen is door de internationale groei van bedrijven de focus meer verschoven naar internationale verzekeringscontracten en de beheersing van deze contracten door de Insurance manager. De ruimere verzekeringsaanpak groeide verder naar de logische risicobeheersing binnen deze contracten en de operationele en interne risico's van de onderneming. Recenter zien we de evolutie naar ERM (Enterprise Risk Management), die dan weer een boost gegeven heeft en geleid heeft naar de risicoaanpak van alle risico's van de onderneming, inclusief de strategische risico's. De risk management functie evolueert aldus ook naar de hogere geledingen binnen de onderneming. Met de financiële crisis werd het belang van risk management nog duidelijker. De verantwoordelijkheid voor risk management van de raad van bestuur en het directiecomité leidt tot het opvolgen van de risico's als een regelmatig punt op hun agenda. Aldus wordt risk management (en de risk manager) stilaan onmisbaar in de realisatie van de bedrijfsstrategie.

In deze evolutie van de risk management functie van een operationele naar een strategische functie, zien we dat de leiderschapsgedragingen, zoals hierboven vermeld, zeer belangrijk zijn. We mogen dus verwachten dat in de toekomst meer en meer vrouwen voorbestemd zijn voor deze evoluerende risk management functie.

Historiek Belrim

Als we nu even de historiek van de raden van bestuur van Belrim onder ogen nemen dan stellen we vast dat van bij de start van GAI-VVI (de voorloper van Belrim) in 1974 2 vrouwelijke insurance managers in de raad van bestuur mochten zetelen (en dit op een raad van 14 personen, dus 14%). Eind van de jaren 80-begin jaren 90 werd de groep vernieuwd met een viertal vrouwen op een raad van 16 personen (dus 25%). Op vandaag zijn er 7 vrouwelijke bestuurders in een ploeg van 12 personen, dus 58%. Belrim geeft dus het voorbeeld voor gender gelijkheid. Jammer genoeg is dit niet echt de afspiegeling van wat we algemeen in onze ondernemingen zien gebeuren.

Van waar komen we in genderdiversiteit en waar staan we vandaag?

Recente statistieken tonen aan⁵ dat een onderscheid gemaakt moet worden tussen raden van bestuur en directiecomités. De vertegenwoordiging van vrouwen groeit, maar groeit trager in directiecomités dan in raden van bestuur (zie onderstaande tabel). In België is de vrouwelijke participatie in raden van bestuur van 2011 naar 2013 met meer dan 50% toegenomen (van 11 naar 18%) terwijl de participatie in directiecomités met 27% toenam in dezelfde periode (van 11 naar 14%). Nochtans is de logische evolutie eerder dat vrouwen vooruitgaan binnen de operationele geledingen en tot lid van directiecomité groeien, zodat ze in een volgende carrièrestap naar raden van bestuur kunnen overstappen.

Vrouwen aan boord: risk management en gender diversiteit

dr. Marie Gemma Dequae

Reden voor deze tragere groei in directiecomités is dat heel wat externe actieplannen (dikwijls in Corporate Governance codes) focussen op deelname in raden van bestuur en heel dikwijls quota gedreven zijn. Noorwegen introduceerde een quorum van 40% in de Noorse vennootschapswet in 2003 en was hiermee toonaangevend voor navolging in verschillende landen.

In juni 2011 werd in België een wet gestemd die een verplichting oplegde van één derde van ieder geslacht in raden van bestuur van overheidsondernemingen en beursgenoteerde bedrijven. De overheidsbedrijven kregen 1 jaar de tijd om aan de wet te voldoen, terwijl de beursgenoteerde grote bedrijven 5 jaar en de beursgenoteerde middelgrote bedrijven 8 jaar kregen om aan de wet te voldoen.

In 2013, women are still underrepresented at the top of corporations



* The numbers for Denmark, India and Japan reflect the situation in 2011, and for China 2012
SOURCE: Company websites, McKinsey analysis

Directiecomités daarentegen worden vooral geleid door interne factoren, nl. een actieve verbintenis van eigen management, een positieve bedrijfscultuur en interne gender diversiteitspolitieken. Vele bedrijven investeren zwaar in gender gelijkheid maar, omdat deze acties pas recent startten of niet ingebed zijn in een goede bedrijfscultuur, zijn de resultaten nog niet zo duidelijk zichtbaar.

Bovendien stelt het probleem zich niet enkel aan de top. Vrouwen worden in aantal op alle niveaus overtroefd door mannen en des te meer hoe hoger men in rang op klimt⁶. Dus kan men niet enkel spreken van een 'glazen plafond' maar vooral van een '**lekkende pijpleiding**' (zie bijgevoegde tabel)

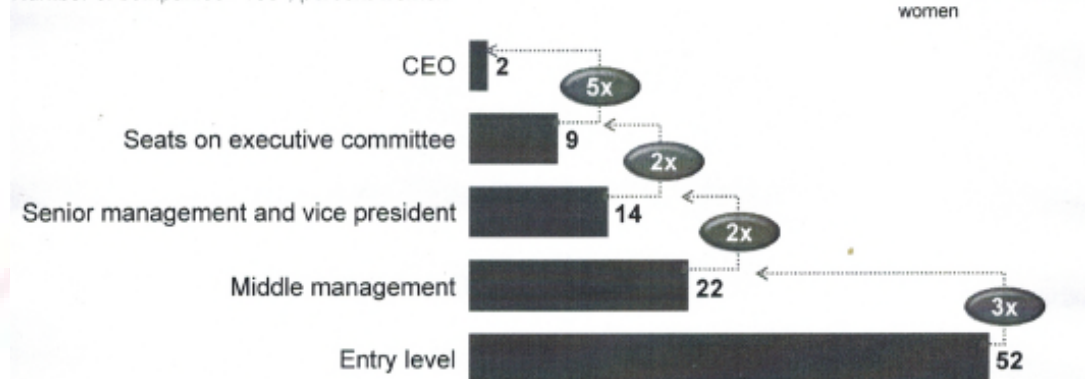
Vrouwen aan boord: risk management en gender diversiteit

dr. Marie Gemma Dequae

Not a single “glass ceiling,” but a leaky pipeline, stage by stage

EMEA industries

Number of companies= 130*, percent women



* Companies with more than 10,000 employees and/or revenues greater than €1 billion, and that provided data

SOURCE: Women Matter 2012: Making the breakthrough

Besluit

Risk management evolueert van een meer operationele focus naar een strategische overkoepelende aanpak.

De verschillende capaciteiten van mannen en vrouwen zijn zeer complementair en samen verhogen ze de resultaten binnen de ondernemingen. De leiderschaps-capaciteiten van vrouwen, die zo belangrijk zijn in het realiseren van goede resultaten in het risk management proces binnen organisaties, zijn zeker een reden om meer vrouwen op hogere echelons in risk management te zien.

Als ik, jaren terug, met pensioen ging in mijn bedrijf, zei onze CEO dat ik zeker door een vrouw zou opgevolgd worden want: “risk management in handen van een vrouw leidt tot betere resultaten ...”

Bij haar aantreden in 2013 meldde FERMA's president Julia Graham dat haar focus op diversiteit zou liggen en meer specifiek op genderdiversiteit in de risk management functie. Ze wijst op het belang van het samengaan van de verschillen tussen mannen en vrouwen. en zegt als volgt:

“Gender diversity involves recognising and celebrating the differences between men and women and establishing how businesses can be encouraged to convert the opportunities these differences present. It is also about how women can be encouraged to search for these opportunities and rise to the challenge. Gender diversity does not involve ironing out the different characteristics and qualities of gender – vive la différence!”

De evolutie naar genderdiversiteit en de evolutie in risk management blijven van nabij te volgen: ‘affaires à suivre’.

Voor wie meer wil lezen over genderdiversiteit:

- *Women matter: gender diversity, a corporate performance driver*, McKinsey&Company, 2007
- *Women Matter: female leadership, a competitive edge for the future*, McKinsey&Company, 2007
- *A wake-up call for female leadership in Europe*, McKinsey&Company, 2007

Vrouwen aan boord: risk management en gender diversiteit

dr. Marie Gemma Dequae

¹ *Women matter 2013 – Gender diversity in top management: Moving corporate culture, moving boundaries* 19 pp.

² *The World at work*, McKinsey, Global Institute, 2012.

³ *Unlocking the full potential of women in the U.S. economy*, McKinsey, 2012.

⁴ *Women Matter, Gender diversity at the top of corporates: Making it happen*, McKinsey, 2010.

⁵ *Women Matter, Gender diversity in top management*, McKinsey&Company 2013, 19 pp

⁶ *Women Matter 2012 – Making the Breakthrough*, McKinsey 2012, 26 pp.

