



Vrouwen aan de top: waar zijn ze?

Een vrouw aan het hoofd van een boerenbedrijf vormt allang geen uitzondering meer. Maar binnen de hoogste besturen van agrarische coöperaties moet je soms nog met een vergrootglas zoeken naar die ene vrouwelijke bestuurder tussen de mannen. Waar zijn de topvrouwen?

TEKST JORIEKE VAN CAPPELLEN

Op de werkvloer van agrarische bedrijven en coöperaties zijn de vrouwen al jaren bezig aan een opmars. Zo groeit het aantal inseminatoren, jongveeopfokspecialisten en voervertegenwoordigers dat vrouw is. Inmiddels ligt het aandeel vrouwelijke medewerkers bij bijvoorbeeld CRV op 30 procent. Bij CRV Vlaanderen is dat zelfs 35 procent. 'Toch zien we zulke percentages vrouwen in de hoogste bestuurslagen van agrarische coöperaties nog onvoldoende terug', vertelt Marijke Flamman, senior adviseur bij de Nationale Coöperatieve Raad (NCR).

De NCR, waar van oudsher veel agrarische coöperaties lid van zijn, ondersteunt coöperaties onder andere bij het goed besturen van een dergelijke organisatiestructuur. Het stimuleren van meer diversiteit binnen topbesturen hoort daar ook bij. Binnen de Coöperatie Code die de NCR voor coöperatieve ondernemingen heeft opgesteld, is opgenomen dat er binnen een coöperatie gestreefd wordt naar een percentage van minimaal 30 procent mannen en 30 procent vrouwen in het bestuur en de raad van commissarissen. 'Uit de monitoring die door NCR in het najaar van 2018 is gedaan, bleek dat 76 procent van de leden van NCR niet

voldeed aan deze gestelde 30 procent. Er is dus voldoende werk aan de winkel.' Van de aangesloten leden vindt 86 procent diversiteit wél een belangrijk onderwerp. Ook is 34 procent van de leden ontevreden over de man-vrouwverdeling binnen de eigen coöperatie, zo blijkt uit een enquête onder NCR-leden in 2019.

Meer vrouwen in hogere bestuurslagen

Diversiteit is dus een onderwerp dat coöperaties zeker bezighoudt. Willemien Koning, voorzitter van de commissie Vrouw en Bedrijf bij LTO, ziet dat er door coöperatiebesturen ook al duidelijk actiever wordt gekeken naar potentiële vrouwelijke kandidaten. 'Op basis van de bedrijven die ik ken, groeit het aantal vrouwen in bestuursfuncties zeker. AB Vakwerk bijvoorbeeld, die agrarische bedrijfsverzorging in Friesland en Noord-Holland organiseert, heeft een vrouwelijke voorzitter.' Ook bij zuivelcoöperatie FrieslandCampina zitten inmiddels relatief veel vrouwen in de hoogste bestuurslagen. 'Maar er zijn ook coöperaties met een bestuur en raad van commissarissen die nog volledig uit mannen bestaan.'

Marijke Flamman van de NCR geeft aan dat ze-

ELZE JELLEMA, RVC-LID FRIESLANDCAMPINA: 'DIVERS BESTUUR IS WAARDEVOL IN HUIDIGE MAATSCHAPPIJ'

Sinds december 2019 is melkveehouder Elze Jellema (40) uit Smallebrugge lid van het bestuur van de zuivelcoöperatie FrieslandCampina en ook lid van de raad van commissarissen. Het mede richting geven aan de coöperatie en toezicht houden op onder meer resultaten en strategie vanuit coöperatief eigenaarschap interesseerde de melkveehouder altijd al. 'Een goede koers van de coöperatie heeft veel betekenis voor de sector en daarmee ook voor het individuele melkveebedrijf.'

Op haar twintigste meldde Jellema zich aan bij het jongerenwerk van wat toen nog FrieslandFoods heette. In de loop van de jaren bouwde ze bestuurservaring op en zo rolde ze uiteindelijk in het bestuur van FrieslandCampina. 'In 2011 was ik bestuurlijk nog een van de weinige vrouwen. Ik heb dat zelf nooit als probleem ervaren, maar het is goed dat er nu meer diversiteit binnen de besturen is. Je hoort nu een veel breder palet aan invalshoeken en dat is in de huidige, snel veranderende maat-

schappij echt van waardevolle betekenis.' Voor haar huidige bestuurlijke functie werd Jellema samen met andere veehouders voorgedragen. 'Zelf had ik ook al nagedacht over de functie, want aan mijn ambities lag het niet. Maar ik twijfelde nog of dit het juiste moment voor me was. Juist de steun van mijn collega's gaf voor mij de doorslag om te solliciteren.' Voor het bedrijf thuis werd wel een extra medewerker aangenomen. 'Boerin zijn is en blijft mijn beroep.'

Heb je bestuurlijke ambities, ga die dan vooral waarmaken, is het advies van Jellema aan andere vrouwen. 'Laat je niet te snel weerhouden door negatieve gedachten of praktische obstakels. Er zijn bijna altijd manieren om het te organiseren. Binnen coöperaties zijn er ook vaak goede opleidingsprogramma's waarin je leert te besturen. We zijn als sector namelijk altijd gebaat bij enthousiaste bestuurders, vrouwen of mannen, die de sector vooruit willen helpen.'



ker de wat grotere Nederlandse coöperaties zich bewust met dit onderwerp bezighouden, Cera, een Belgische coöperatie die onder meer andere agrarische coöperaties ondersteunt via advies en vorming, ziet hetzelfde beeld. 'Grote coöperaties zijn dan ook veel zichtbaarder voor consumenten', vertelt Lieve Jacobs, Cera-adviseur coöperatief ondernemen. 'Daarom staat maatschappelijke acceptatie door meer vrouwen in besturen bij deze coöperaties vaak hoger op de agenda.'

Vrouwen communiceren beter

Met een diverser bestuur worden er betere besluiten genomen, stelt Willemien Koning. 'Over het algemeen hebben vrouwen binnen een bestuur veel oog voor continuïteit en de grote lijnen binnen een organisatie. Vrouwen nemen vaker minder grote risico's, ook op financieel vlak. Gemiddeld genomen communiceren vrouwen beter en hebben ze meer aandacht voor maatschappelijke ontwikkelingen en sociale kwesties.'

Bij beursgenoteerde bedrijven is het een verplichting om toe te werken naar directies waarbij ten minste 30 procent vrouw is. Die 30 procentnorm is er niet voor niks, daar is al veel onderzoek naar gedaan, weet Koning. 'Eén vrouw binnen een bestuur zal sneller geneigd zijn zich aan te passen aan de anderen binnen de groep. Pas wanneer ten minste een derde vrouw is, zie je dat ze hun eigen rol binnen zo'n bestuur gaan innemen.'

Een goede verdeling tussen jong en oud is daarbij overigens net zo belangrijk als het aandeel vrou-

wen. Marijke Flamman: 'Je moet een bestuur willen waarbij je kunt borgen dat de overwegingen uit diverse invalshoeken komen, en dat er inspraak én tegenspraak is. Aan de andere kant moet je ervoor waken dat het streven naar diversiteit geen doel op zich wordt. Je moet uiteindelijk wel kwalitatief goede bestuurders aantrekken.'

Boerin niet in beeld

Zowel Marijke Flamman als Willemien Koning geven aan dat agrarische coöperaties, van oudsher bestuurd door mannen, vaak moeite hebben met het vinden van vrouwen. Koning: 'Mannelijke boerenbestuurders kennen wel veel collega-boeren, maar boerinnen zijn bij hen soms niet goed niet in beeld.' Soms zijn de vrouwen ook letterlijk onvindbaar. Omdat er veel man-vrouwmaatschappen zijn, wordt automatisch aangenomen dat de man bedrijfsleider is, terwijl dit steeds vaker een vrouw is. 'Je moet als vrouw soms ook meer moeite doen om je positie te veroveren', noemt Koning. 'Begrijp me daarin niet verkeerd. Er is een groot deel mannen dat het allang heel normaal vindt dat een vrouw een leidinggevende functie heeft. Maar er is ook nog steeds een achterban die daar moeite mee heeft.'

Mannelijk taalgebruik

Een goede bestuurder is iemand die betrokken is bij de doelstelling en het belang van de coöperatie. 'Je moet een visie hebben voor de toekomst', zegt Willemien Koning. 'En je moet het leuk vinden om

PAUL VRIESEKOOP, COÖPERATIE CRV: 'WE MOETEN MEER BUITEN ONS VASTE KRINGETJE KIJKEN'

Bij CRV is er in de directie en de raad van commissarissen nog geen vrouw te bespeuren. In de ledenraad, het hoogste orgaan binnen de coöperatieve structuur van CRV, zeker wel, benadrukt Paul Vriesekoop, manager coöperatieve zaken bij Coöperatie CRV. 'Momenteel zijn 22 van de 85 leden in de ledenraad vrouw, ofwel 26 procent. Ter vergelijking: in 2010 was het percentage vrouwen 3 procent. En in elke jongerenraad met per raad 12 leden zitten nu minimaal 2 vrouwen.'

Het werven van vrouwen kost veel inspanning, beaamt Vriesekoop. 'Onze dringende boodschap aan de districtsbesturen is dat ze bij vervanging van bestuursleden actief moeten kijken naar een vrouwelijk

lid. We moeten meer buiten ons vaste kringetje kijken. Daarmee voorkom je namelijk dat je op zoek gaat naar iemand die aan hetzelfde profiel voldoet als de andere mensen in het bestuur.'

Door meer diversiteit heb je een betere discussie, weet Vriesekoop, die bij andere werkgevers ervaring heeft met meer vrouwen in besturen. 'Mannen zijn soms meer bezig met het verdedigen van hun afdeling. Vrouwen zijn scherper in het proces van besturen en zorgen voor het sociale aspect. Ook wijzen zij meer op het waarmaken van beloftes. Op een subtiele en positieve manier overigens. Ze dragen daardoor veel bij aan het daadwerkelijk uitvoeren van bedachte plannen.'





te netwerken en nieuwe contacten te leggen. Vrouwen zijn daar vaak goed in.'

Vrouwen kunnen zich dus best nadrukkelijker laten gelden. Maar Colinda van Rees, studente bestuurskunde in Leiden en opgegroeid op een melkveebedrijf, geeft aan dat vrouwen zich vaak niet geroepen voelen om uit zichzelf te solliciteren op een bestuursfunctie. 'Ze denken zelf niet over de juiste kennis en vaardigheden te beschikken', vertelt Colinda van Rees. Voor een studie over de belemmeringen van vrouwen in besturen deed ze negen diepte-interviews met bestuurders op diverse plekken binnen LTO.

Tijd blijkt voor vrouwen ook een obstakel. 'Het is typerend dat de meeste vrouwen die een bestuursfunctie hebben, thuis ook volledig bezig zijn op het agrarisch bedrijf. Vrouwen met een baan buitenshuis en eventueel kinderen zijn minder geneigd tijd vrij te maken voor een bestuursfunctie.'

Ten slotte haken vrouwen nogal eens af op de vacaturetekst, ontdekte Van Rees. Die teksten zijn namelijk vaak geschreven met een man voor ogen.

Hierin is een rol weggelegd voor coöperaties, aldus Willemien Koning. 'Zorg als coöperaties dat je vacatureteksten maakt die een meer divers publiek aanspreken. Het woord "daadkracht" bijvoorbeeld is typisch een mannelijk woord. Zo'n woord kan ook averechts werken.'

Meer rolmodellen nodig

Cera ziet dat Vlaamse vrouwen ondanks belemmeringen steeds meer zelf een actieve rol pakken. 'Op onze vierdaagse cursus voor bestuursleden van grote agrarische coöperaties was ik verrast dat vijf van de dertien personen vrouw waren. Daarvan kwam er één van Milcobel en twee van coöperatie Biomilk', aldus Lieve Jacobs. 'De verandering is zeker al ingezet.'

Ook volgens Willemien Koning is het een kwestie van tijd voordat nog meer topvrouwen aan het roer van agrarische coöperaties komen te staan. Zij kunnen helpen om diversiteit te versnellen. 'We hebben zulke rolmodellen hard nodig, want zij inspireren andere vrouwen om mee te gaan besturen.'