

De zin en onzin van genderquota in het bedrijfsleven

Genderevenwicht in bestuursraden: waarom wij de kaart van quota trekken

Sabine de Bethune

(Voorzitster Belgische Senaat)

Sonja Becq

(lid Belgische Kamer van
volksvertegenwoordigers)

De ongelijke vertegenwoordiging van vrouwen in de economische besluitvorming wordt algemeen als problematisch ervaren. Het gelijkheidsbeginsel is essentieel in een democratische rechtsstaat. In België is dit beginsel in artikel 10 (eerste lid) van de Grondwet¹ verankerd. In 2002 werd een derde lid ingevoegd dat stelt dat: “De gelijkheid van mannen en vrouwen is gewaarborgd”. Artikel 11 van de Belgische Grondwet heeft in zijn eerste deel een algemene draagwijdte en verbiedt elke discriminatie, ongeacht de oorsprong ervan. Bovendien werd in 2002 een artikel 11*bis* ingevoegd, dat de grondwettelijke basis vormt voor maatregelen die tot doel hebben ongelijkheden tussen vrouwen en mannen te bestrijden, in het bijzonder wat betreft de door verkiezing verkregen mandaten en de openbare mandaten.

Op Europees en internationaal vlak bestaan eveneens belangrijke waarborgen inzake de gelijkheid van vrouwen en mannen. Er dient in dat verband gewezen te worden op het discriminatieverbod in

artikel 14 van het Europees Verdrag voor de Rechten van de Mens. Ook het Lisabonverdrag kent talrijke verwijzingen naar het gelijkheidsbeginsel. Zo bevat artikel 157 van het Verdrag betreffende de Werking van de Europese Unie het principe van gelijke beloning van mannelijke en vrouwelijke werknemers voor gelijke of gelijkwaardige arbeid. Het Europese Hof van Justitie heeft op basis van dit artikel (artikel 141 in het vroegere EG-Verdrag) en in het kader van Richtlijn 76/207/EEG² over de gelijke behandeling man-vrouw een uitgebreid communautair geslachtsdiscriminatierecht ontwikkeld.

Ook bedrijven en hun raden van bestuur zouden een weerspiegeling moeten zijn van de samenleving. Het zijn geen eilanden. We kunnen niet uitgaan van de gelijkheid van mannen en vrouwen als vrouwen in de belangrijkste besluitvormingsorganen ondervertegenwoordigd blijven. Dat zij echter nog steeds tegen een ‘glazen plafond’ stoten, blijkt duidelijk uit een verslag van het Adviescomité voor gelijke kansen voor vrouwen en mannen in de Belgische Senaat uit 2010.³ Vandaag is nog steeds geen enkele bestuursvoorzitter van de bedrijven die genoteerd staan in de Bel20 (de Belgische beursindex) een vrouw. In deze bedrijven maken vrouwen 16 procent van alle bestuursleden uit (37 op een totaal van 225 bestuursleden).

De Belgische overheidsbedrijven doen het enigszins beter: hier zijn drie van de zeven bestuursvoorzitters en een vierde van alle bestuursleden vrouwen.⁴ Voor een aantal van de overheidsbedrijven voorzag de organieke wet reeds voor de goedkeuring van de Belgische quotawet in 2011 (zie verder) in een quotaregeling.

In de rest van de Europese Unie zijn de cijfers gelijklopend. In de raden van bestuur van de grootste beursgenoteerde ondernemingen in de EU-27 maakten vrouwen in oktober 2012 net zoals in België 16 procent van alle bestuursleden uit. Op het moment van de meting door de Europese Commissie⁵ was 3 procent van alle bestuursvoorzitters vrouwen. Omdat sinds 2003 per jaar gemiddeld slechts 0,6 procentpunt vooruitgang geboekt wordt inzake het aantal vrouwen in Europese bestuursraden stelde de Commissie in november 2012 een ontwerp van richtlijn voor waarin een quotum van 40 procent voor het ondervertegenwoordigde geslacht wordt vastgelegd.⁶

Hiermee rijst de vraag met welke maatregelen, vrijblijvende of dwingende, de bestaande ongelijkheid kan verholpen worden en in welke mate de overheid hierbij regulerend mag of moet optreden. Niemand grijpt graag naar opgelegde maatregelen. Soms blijken deze echter nodig om een schokeffect teweeg te brengen.

Wat de politieke besluitvorming betreft, werd in 1994 in België met de wet Smet-Toback een quotum ingevoerd van ten hoogste twee derde kandidaten van hetzelfde geslacht op kieslijsten. Dit quotum werd in 2002 aangepast: vanaf dan gold voor kieslijsten een paritaire verdeling van vrouwelijke en mannelijke kandidaten.

De quota die in de kieswetgeving opgenomen zijn, hebben ontegensprekelijk geleid tot meer genderevenwicht in de politiek. De Belgische wetgeving wordt internationaal als voorbeeld aangehaald. Quota blijken het meest doeltreffende middel en ze zijn noodzakelijk, omdat andere maatregelen tot onvoldoende resultaat leiden. Het is dankzij de quota dat we vandaag in België een groot aantal verkozen vrouwen hebben in het Parlement. In maatschappelijke domeinen waar geen quota bestaan, treedt een gelijkaardig effect niet op.

Een wettelijk quotum is volgens ons de meest efficiënte manier om meer vrouwen in het selecte wereldje van bestuurders te krijgen. De meerwaarde van genderdiverse bestuursraden is algemeen erkend en het positieve effect van een genderevenwicht aan de top van ondernemingen op de lange termijn is bewezen. Buitenlandse voorbeelden zoals Noorwegen⁷ wijzen erop, dat quota ook in het bedrijfsleven een gunstig effect kunnen hebben.

Met de wet van 2011 rond quota voor bestuursraden in economische overheidsbedrijven en beursgenoteerde bedrijven heeft ook België een belangrijke stap vooruit gezet in het proces van gelijke participatie van vrouwen en mannen in de economische wereld. Zelf hebben wij in het Belgische Parlement wetsvoorstellen⁸ ingediend die het debat rond deze wet mee op gang getrokken hebben. De wet werd op 16 juni 2011 tijdens de regering van lopende zaken in een wisselmeerderheid tussen christendemocraten, sociaaldemocraten en groenen in de plenaire vergadering van de Belgische Kamer van volksvertegenwoordigers goedgekeurd.

*De Belgische wet van 28 juli 2011*⁹ voorziet voor economische overheidsbedrijven en beursgenoteerde bedrijven dat ten minste een derde van de leden van de raad van bestuur van een ander geslacht dan dat van de overige leden moet zijn. Voor economische overheidsbedrijven ging deze regeling in 2012 reeds in (eerste boekjaar na bekendmaking van de wet). Indien niet aan het quotum wordt voldaan, moet de eerstvolgende benoemde bestuurder van het andere geslacht zijn. Is dit niet het geval, dan is de benoeming nietig. Grote beursgenoteerde bedrijven hebben tot 2017 (zesde boekjaar na bekendmaking van de wet) tijd om aan de nieuwe regeling te voldoen. Voor kmo's en vennootschappen met minder dan 50 procent beursgenoteerd kapitaal is dit tot 2019 (achtste boekjaar na bekendmaking van de wet). De betrokken bedrijven zijn verplicht een verklaring op te nemen in hun jaarverslag inzake de ondernomen inspanningen op het vlak van genderdiversiteit in de bestuursraad. Iedere benoeming in strijd met het quotum is nietig. De voordelen verbonden aan het bestuursmandaat worden in dit geval geschorst. In de wet is voorzien dat de werking ervan twaalf jaar na de bekendmaking door het Parlement geëvalueerd wordt.

In het EU-Groenboek over corporate governance¹⁰ worden verschillende argumenten voor meer genderdiversiteit in bestuursraden aangehaald. Deze kan helpen om 'groepsdenken' tegen te gaan (meer diversiteit leidt tot meer discussie, meer toezicht en een kritischere opstelling in de bestuurskamer) en vergroot de talentenvijver waaruit bedrijven kunnen putten voor de hoogste management- en toezichtfuncties. Meer diversiteit betekent dat verschillen in inzicht, achtergrond en in kwaliteiten mee betrokken worden in de besluitvorming. Daarenboven zijn er volgens de Europese Commissie bewijzen dat vrouwen een andere leiderschapsstijl hebben, vaker aanwezig zijn op bestuursvergaderingen en een positief effect hebben op de collectieve intelligentie van een groep.

Uit wetenschappelijk onderzoek, onder meer van McKinsey (Desvaux, Devillard-Hoellinger & Baumgarten, 2007), blijkt dat er een positieve correlatie is tussen het per-

centage vrouwen in de raad van bestuur en de financiële prestaties van een onderneming (wat betreft rendement, eigen vermogen, operationeel resultaat en dividendgroei). Hoewel hiermee geen oorzakelijk verband wordt bewezen, kan het uit zakelijk oogpunt voor bedrijven gunstig zijn om te zorgen voor meer genderevenwicht. Een studie van het Finse instituut EVA (Kotiranta, Kovalainen & Rouvinen, 2007) toont bijvoorbeeld aan, dat bedrijven met een groter aantal vrouwen in bestuursfuncties beter scoren op waarden als leiderschap, doelgerichtheid, verantwoordelijkheidszin, innovatie, externe oriëntatie en motivatie.

In verband met quota in het bedrijfsleven wordt vaak gesteld dat ondernemingen zelf moeten kunnen bepalen wie de juiste man of vrouw is voor een bestuurdersmandaat, op basis van de competenties en het engagement van de kandidaat. "We moeten ons ervoor hoeden bekwame mannen links te laten liggen omdat er toe-

vallig een vrouw te kort is in een bestuur” (Lamote, 2009), wordt wel eens gezegd. Natuurlijk is competentie een belangrijk criterium bij het selecteren van kandidaten voor een bestuursraad. Maar waarom zou de geschikte persoon voor een functie geen vrouw kunnen zijn? Wijst het feit dat er momenteel zo weinig vrouwen een topfunctie bekleden op een gebrek aan bekwaamheid bij vrouwen? Neen, er speelt meer. Indien er een objectief examen zou bestaan voor topfuncties, zouden we al lang een evenwicht bereikt hebben. De criteria waarop men zich baseert om iemand een promotie toe te kennen, zijn echter niet altijd transparant. Bovendien stellen vrouwen zich vaak pas kandidaat voor een functie als ze hiervoor gevraagd worden, terwijl mannen eerder zelf de stap zetten.

Volgens de tegenstanders van quota wordt bovendien beter gewerkt met een charter om tot de gewenste resultaten te komen. De aanbeveling van de Belgische Commissie Corporate Governance uit 2009 (die ondertussen door de wettelijke bepalingen werd achterhaald) stelt dat beursgenoteerde bedrijven tegen 2016 een vertegenwoordiging moeten bereiken van minimaal 30 procent bestuurders van elk geslacht. De aanbeveling is gebaseerd op het ‘comply or explain’-principe, waarbij vennootschappen verplicht zijn de code te volgen of uit te leggen waarom ze dat niet doen.

De cijfers laten echter zien dat de engagementen van het bedrijfsleven niet voldoen en dat er extra inspanningen nodig zijn om tot een genderevenwicht in bestuursraden te komen. Dwingende maatregelen hebben tot doel dit proces te versnellen: quota hebben bewezen dat ze snel en efficiënt werken. Als door een quotum eenmaal het

aandeel vrouwen aan de top is verhoogd, doorbreekt men daarmee de vicieuze cirkel: het wordt zichtbaar dat vrouwen over de nodige kwalificaties beschikken om bestuursfuncties te bekleden en bij vacatures zal eerder aan vrouwelijke kandidaten worden gedacht. Een quotum dwingt om beter op zoek te gaan naar kandidaten en ook eens buiten het eigen (meestal mannelijke) netwerk te kijken. Er wordt voor topfuncties nog te weinig naar vrouwen gezocht.

Dit neemt niet weg, dat dwingende maatregelen zoals quota niet volstaan en begeleidende maatregelen nodig zijn om klassieke rolpatronen te doorbreken. Een vrouwelijke loopbaan volgt nu eenmaal een ander parcours dan een mannelijke. Een gezinsvriendelijk HR-beleid kan veel doen om de cultuur op de werkvloer te wijzigen. Aandacht voor het evenwicht tussen werk en privéleven, het ondersteunen van netwerking van vrouwen, mentorprogramma’s voor ambitieuze vrouwen, en meer vrouwen in het vizier nemen bij rekrutering zijn maar enkele voorbeelden van maatregelen waar bedrijven naar onze mening werk van kunnen maken. Daarnaast moeten gezinnen streven naar een meer evenwichtige taakverdeling van werk en zorg tussen man en vrouw.

Dat genderdiversiteit in bestuursraden een na te streven doel is, behoeft ook voor de tegenstanders van quota geen betoog. Om dit doel te bereiken zijn er echter verschillende maatregelen mogelijk, waaruit wij resoluut voor quota kiezen. Ook al kan onder bepaalde omstandigheden met ‘soft law’ resultaat geboekt worden, mag er in deze kwestie naar onze mening niet de weg van de te grote geleidelijkheid bewandeld worden. Meer vrouwen in de

economische besluitvorming is voor ons een politieke prioriteit die niet aan een natuurlijke evolutie mag worden overgelaten, anders zullen vrouwen nog vele jaren ondervertegenwoordigd blijven in de hoogste besluitvormingsorganen. Quota zijn de enige manier om het glazen plafond te doorbreken.

Het spreekt voor zich dat de ongelijke vertegenwoordiging geen kwestie is van een gebrek aan competentie bij vrouwen: als alleen bekwaamheid zou meespelen, zouden er geen quota nodig zijn. Het is juist omdat er nog drempels bestaan, dat quota helpen om genderevenwicht in bestuursraden te bespoedigen. Quota zijn er niet om iemand die minder bekwaam is voorrang te geven, maar om iemand die minstens even bekwaam is kansen te geven. Op die manier wordt vermeden dat talent dat voorhanden is niet aan bod komt.

Noten

1. De volledige tekst van de Belgische Grondwet is ondergebracht op de website van de Senaat: www.senate.be/doc/const_nl.html.
2. Richtlijn 76/207/EEG van de Raad van 9 februari 1976 betreffende de tenuitvoerlegging van het beginsel van gelijke behandeling van mannen en vrouwen ten aanzien van de toegang tot het arbeidsproces, de beroepsopleiding en de promotiekansen en ten aanzien van de arbeidsvoorwaarden.
3. Belgische Senaat (2010). Het glazen plafond. Verslag namens het Adviescomité voor gelijke kansen voor vrouwen en mannen uitgebracht door de dames de Bethune, Somers en Zrihen. Doc. Nr. 4-1426/1, 4 mei 2010.
4. Cijfers berekend door de werkgroep Vrouw & Maatschappij (www.vrouwenmaatschappij.be) op basis van de officiële websites van de bedrijven (stand op 6 maart 2013).
5. Europese Commissie databank: Supervisory board or board of directors: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_en.htm (geraadpleegd op 15 april 2013, cijfers verzameld door de Commissie tussen 26 september en 15 oktober 2012).
6. Europese Commissie (2012). Meer vrouwen in raden van commissarissen: Europese Commissie stelt quotum van 40 procent voor. Persbericht van 14 november 2012: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-1205_nl.htm.
7. In Noorwegen is ondertussen meer dan 40 procent van alle bestuursleden in beursgenoteerde bedrijven vrouw. Het bij wet opgelegde quotum was er erg effectief, omdat de bedrijven voldoende tijd gekregen hebben om het quotum te halen en omdat er een duidelijke sanctie was bij het niet-naleven van de wet.
8. De bespreking van de wetsvoorstellen die als basis voor de uiteindelijke wet werden genomen is te vinden in het verslag van de Belgische Kamer van Volksvertegenwoordigers van 24 maart 2011 (DOC 53 0211/004).
9. *Belgisch Staatsblad* 14 september 2011. Wet tot wijziging van de wet van 21 maart 1991 betreffende de hervorming van som-

mige economische overheidsbedrijven, het Wetboek van vennootschappen en de wet van 19 april 2002 tot rationalisering van de werking en het beheer van de Nationale Loterij teneinde te garanderen dat vrouwen zitting hebben in de raad van bestuur van de autonome overheidsbedrijven, de genoteerde vennootschappen en de Nationale Loterij.

10. Europese Commissie (2011). Groenboek: Het EU-kader inzake corporate governance. COM(2011) 164 definitief, 5 april 2011.

Bibliografie

- Desvaux, G., Devillard-Hoellinger, S. & Baumgarten, P. (2007). *Women Matter: Gender Diversity, A Corporate Performance Driver. Report*. McKinsey & Company Inc.
- Kotiranta, A., Kovalainen, A. & Rouvinen, P. (2007). *Female Leadership and Firm Profitability*. EVA Analysis, 3. Finnish Business and Policy Forum EVA.
- Lamote, M. (19 november 2009). Kijk naar bekwaamheid, niet naar geslacht. *Het Nieuwsblad*.

via quota te komen tot een beter gender-evenwicht in het bedrijfsleven. Daarmee lijkt België een Europese trend te volgen, die werd ingezet met de invoering van soortgelijke quota in Noorwegen een tiental jaar geleden. Sindsdien hebben ook verschillende EU-lidstaten (o.a. Frankrijk, Spanje en Nederland) quota ingevoerd, hoewel er verschillen zijn tussen deze landen inzake de sancties ingeval van niet-naleving – wat een cruciale kwestie is bij quota. Dat het niet helemaal correct is om te gewagen van een Europese ‘trend’, werd pijnlijk duidelijk toen Europees commissaris Viviane Reding in 2012 het voorstel lanceerde om de quota voor bedrijven in te voeren op het Europees niveau. Na een verhit debat en luid protest uit conservatieve hoek op initiatief van de Britse Tories, werd het voorstel uiteindelijk afgevoerd (slechts een sterk afgezwakte versie van het voorstel werd weerhouden).¹ Dit artikel probeert lessen te trekken uit de episode rond het Reding-voorstel, door enkele bedenkingen te formuleren bij zowel de algemene opzet van quota voor bestuursraden als bij de argumentatie die wordt aangevoerd in het debat.

Meer vrouwen in het bedrijfsleven? De rol van quota voor raden van bestuur

Nick Deschacht (KU Leuven – Hogeschool-Universiteit Brussel)

Met de invoering van quota voor de samenstelling van de raden van bestuur van grote beursgenoteerde bedrijven en overheidsbedrijven zet ook België de stap om

Quota voor de elite?

De quota in het bedrijfsleven worden algemeen voorgesteld en begrepen als maatregelen die bedoeld zijn om te verhelpen aan het glazen plafond en de grote mate van verticale segregatie van vrouwen en mannen op de arbeidsmarkt. Het directe effect van de Belgische wet van 28 juli 2011 zal in het beste geval echter beperkt blijven tot de positie van enkele honder-

den topvrouwen. Een berekening voor alle 159 bedrijven die genoteerd zijn op Euronext Brussel leert dat er momenteel 177 vrouwen (12,6%) zijn onder de 1410 bestuursleden.² Om aan de quotawet te voldoen, moet dit aantal de komende jaren toenemen tot ongeveer één derde, wat impliceert dat er ongeveer 300 nieuwe vrouwelijke bestuursleden zullen bijkomen. Dit cijfer is wellicht zelfs een overschatting, aangezien sommige vrouwen bestuursfuncties zullen cumuleren en de wet niet van toepassing is op al deze bedrijven. Maar het punt is, dat dit cijfer niet meer dan een druppel op een hete plaat kan genoemd worden, wanneer het in verhouding wordt gezien tot de totale groep van de 2,2 miljoen vrouwen die actief zijn op de Belgische arbeidsmarkt.

Toegegeven, voorstanders van de wet kunnen argumenteren dat het maar een eerste stap is in de goede richting en dat de quota voor raden van bestuur ook op een indirecte manier zullen bijdragen tot meer genderevenwicht op de arbeidsmarkt. Mogelijk zullen de nieuwe vrouwelijke bestuurders een voorbeeld zijn voor ambitieuze vrouwen die vandaag nog aan het begin van hun carrière staan. Mogelijk doen die extra vrouwen aan de top van het bedrijfsleven de bedrijfscultuur kantelen, zodat vrouwen in de toekomst sneller opklimmen dan vandaag. De quota kunnen ook een incentive zijn voor bedrijven om de onderliggende oorzaken van de beperkte doorgroei van vrouwen aan te pakken, zodat ze uit een ruimere pool aan gekwalificeerde kaderleden hun bestuursleden kunnen kiezen. Hoe plausibel deze theorieën over de indirecte effecten van quota ook klinken, ze zijn niet voor

de hand liggend in de context van het bedrijfsleven.

Het argument dat quota kunnen zorgen voor vrouwelijke rolmodellen komt overwaaien uit de ervaring met quota in de politiek. Het is duidelijk dat de quota bij de lijstvorming van verkiezingen in België een belangrijk direct effect hebben gehad op het aandeel vrouwelijke verkozenen. Of er ook indirecte effecten zijn – Worden vrouwen met politieke ambities aangemoedigd door vrouwelijke rolmodellen? Verdwijnen de stereotype denkbeelden dankzij de invoering van de quota? – is moeilijker te zeggen, maar hoe dan ook is er een belangrijk verschil tussen de politiek en het bedrijfsleven. De quota in de politiek leiden per definitie tot zichtbare rolmodellen, aangezien ze betrekking hebben op verkiezingen die zich afspelen in de publieke sfeer en ook het politieke debat tussen de verkozenen vaak een publiek karakter heeft. Voor de raden van bestuur van grote bedrijven is dit veel minder het geval. Voor het management en de directieleden zou men nog kunnen argumenteren, dat het om zichtbare leiders gaat van wie een zekere rolmodelfunctie uitgaat. Maar de raden van bestuur zijn in de praktijk achterkamers. Men kan zich de vraag stellen hoeveel werknemers vandaag überhaupt weten wie er allemaal in hun raad van bestuur zetelt. Het is dus maar de vraag in welke mate de nieuwe vrouwelijke bestuurders morgen zullen uitgroeien tot rolmodellen. Ook de stelling dat meer vrouwen aan de top van het bedrijfsleven op een indirecte manier zouden bijdragen tot genderevenwicht op de arbeidsmarkt via het verhogen van de promotiekansen voor

de betrokken vrouwelijke werknemers, is empirisch geen uitgemaakte zaak.

Er zijn verschillende redenen waarom de terechte zorg over de verticale gender-segregatie in het bedrijfsleven geleid heeft tot een fixatie op de samenstelling van de raden van bestuur.

Ten eerste is het wellicht geen toeval dat de directe belanghebbenden bij deze quota – de vrouwelijke elite die straks toetreedt tot de raden van bestuur – het meest mondige deel vormt van de vrouwelijke beroepsbevolking. Toekomstig politicologisch onderzoek zal moeten uitwijzen wat de rol is geweest van deze vrouwelijke elite – via netwerken en lobbygroepen – in de verschuiving van de focus bij beleidsmakers in de richting van quota voor bestuursfuncties.

Een tweede reden is de theoretische verwarring die er bestaat rond het glazen plafond. Het glazen plafond is het geheel van de belemmeringen die vrouwen ondervinden bij promoties. In de praktijk wordt de problematiek van het glazen plafond echter vaak geïllustreerd door te wijzen op het beperkte aandeel vrouwen in de hoogste carrièreniveaus. Dat is in zekere zin misleidend, omdat een onevenwicht aan de top onder meer het gevolg kan zijn van belemmeringen in de doorstroom die zich eerder onderaan of in het midden van de carrières bevinden. Het is letterlijk het topje van een ijsberg die verder grotendeels onzichtbaar blijft. Het gebrek aan een helder analytisch onderscheid tussen de *'flows'* (promoties) en de *'stocks'* (topfuncties) in carrières, heeft bijgedragen tot de verkeerde focus bij beleidsmakers op het aanpakken van de onevenwichten in die stocks die doorgaans

aangedragen worden als bewijzen voor discriminatie. Dergelijke pogingen om het aantal vrouwen aan de top te verhogen zonder de onderliggende oorzaken voor de verticale segregatie aan te pakken, komen echter neer op het bestrijden van de symptomen in plaats van de ziekte. Meer vrouwen benoemen in de raden van bestuur oogt ongetwijfeld mooi in de jaarlijkse genderstatistieken, maar de reële impact op de carrières van de overgrote meerderheid van de werkende vrouwen en mannen dreigt zeer beperkt te zijn. Het is niet uitgesloten dat de hele oefening zelfs contraproductief kan werken, indien de indruk ontstaat dat “het probleem nu wel opgelost is” en indien de quota voor raden van bestuur de aandacht wegnemen van de bredere problematiek van verticale segregatie.

De bedrijfseconomische argumentatie

In de discussie over quota in het bedrijfsleven vond in de voorbije jaren een opmerkelijke verschuiving plaats in het argumentarium van de voorstanders. Ingaan tegen verticale segregatie is niet meer enkel een kwestie van rechtvaardigheid of antidiscriminatie, maar vooral een noodzaak voor bedrijven die hun concurrentiepositie willen verstevigen. Zo verdedigt Europees commissaris Viviane Reding de quota in de eerste plaats als een “business issue” met de stelling dat de aanwezigheid van meer vrouwen in de raden van bestuur de financiële performantie van bedrijven verbetert.³ Ook in de Belgische politiek wordt de verhoging

van het aantal vrouwen aan de top meer en meer voorgesteld als een kwestie van doeltreffendheid.⁴ De positieve effecten van genderevenwicht zouden 'bewezen' zijn en meestal duurt het niet lang voor ook de financiële crisis die losbrak in 2008 uitgelegd wordt als een resultaat van de mannelijke dominantie in de bankwereld.⁵ Met Lehman Sisters was het nooit zo ver gekomen, zo gaat het argument.

Voor het vermeende effect van vrouwen in de raden van bestuur op financiële performantie wordt doorgaans verwezen naar één en dezelfde bron: de rapporten van het consultancy-bureau McKinsey. Commissaris Reding vat de conclusie als volgt samen: "The McKinsey study has shown that companies with women on their boards outperform their men-only rivals with a 42% higher return in sales, 66% higher return on invested capital and 53% higher return on equity".⁶ Deze cijfers suggereren het bestaan van bijzonder grote effecten. Bij iedereen die ervaring heeft met empirisch onderzoek, doen effecten van deze grootteorde echter een alarmbelletje rinkelen. Het idee dat individuele bestuursleden zouden kunnen zorgen voor een toename van de winstmarges met meer dan 50 procent, is weinig geloofwaardig. Toekomstig onderzoek moet uitwijzen of de resultaten van McKinsey robuust zijn of vertekend zijn door de gebruikte steekproef, door uitschieters in de data of door de aanwezigheid van schijnverbanden of inverse causaliteit. In ieder geval kan de eenzijdige manier waarop de resultaten van wetenschappelijk onderzoek worden gepresenteerd niet door de beugel. Er dient ten minste gewezen te worden op de vele andere

studies die geen effect, of in sommige gevallen zelfs een negatief effect, vinden (Adams & Ferreira, 2009; Farrell & Hersch, 2005). Voor het vermeende verband met de financiële crisis bestaat er nog minder grond. De crisis is niet te herleiden tot het wangedrag van enkele onverantwoordelijke bankiers en dus al helemaal niet tot de sekse van die bankiers. Een historische kijk op financiële crises – een regelmatig terugkerend fenomeen – suggereert dat ze veeleer het resultaat zijn van collectieve gedragingen die voortvloeien uit de architectuur van het economisch systeem.

Sommigen zullen aanvoeren dat selectief omspringen met bewijsmateriaal nu eenmaal deel uitmaakt van het politieke spel en dat de verschuiving in de richting van economische argumenten een tactische wending was om ook in het bedrijfsleven steun te verzamelen voor de quota. Nu we de afloop kennen, kan echter de vraag gesteld worden of deze wending niet contraproductief is gebleken en in welke mate ze heeft bijgedragen tot het fiasco rond het Reding-voorstel. Het economische argument is niet alleen weinig onderbouwd en dus kwetsbaar, maar in zekere zin ondergraaft het ook de legitimiteit van het quota-instrument, omdat het impliceert dat bedrijven met meer diversiteit in hun raden van bestuur de andere uit de markt zullen concurreren. Als de economische argumentatie klopt, dan is wetgeving eigenlijk overbodig. Bovendien roept de aard van de argumentatie weerstand op. Door te stellen dat de quota nodig zijn om bedrijven winstgevender te maken, stellen overheden dat zij beter dan de betrokken bedrijven weten welke strategische keuzes voor hen doelmatig

zijn. De oppositie tegen het Reding-voorstel sprak dan ook al snel van “inmenging in de verantwoordelijkheid van de aandeelhouders om de onderneming te beheeren”.⁷ Een dergelijke reactie was heel wat moeilijker geweest, indien de voorstanders van de quota zich hadden beperkt tot argumenten over rechtvaardigheid en antidiscriminatie: weinigen betwisten immers de rol die de wetgever hier kan spelen, desnoods ingaand tegen particuliere belangen. Het zou uiteraard naïef zijn te denken, dat er in dat geval helemaal geen weerstand zou zijn geweest.

Ook op theoretisch vlak kan de economische argumentatie perverse effecten sorteren en een essentialistische reactie in de hand werken. In tegenstelling tot feministen stellen essentialisten, dat de bestaande genderongelijkheid geen sociale constructie is maar een natuurlijk en onveranderlijk gegeven. Indien men aanvaardt dat vrouwen van nature andere leiderschapsstijlen hanteren, die winstgeverder zijn voor bedrijven en waarmee we minder risico lopen op een financiële crisis, dan moet men niet verwonderd zijn wanneer morgen iemand – op soortgelijke gronden – het warm water uitvindt met de stelling dat vrouwen van nature geschikter zijn voor de zorgtaken in het gezin.

Slimme quota

De bovenstaande kritieken op de focus van de huidige quotawetten en de gehanteerde argumentatie impliceren niet dat er geen probleem is. In mijn onderzoek naar de promotiekansen van vrouwen en mannen (Deschacht, 2012) stelde ik vast

dat de promotiekloof in België een feit is: vrouwen maken heel wat minder kans op een promotie dan mannen die over evenveel ervaring beschikken, dezelfde ambities koesteren, en evenveel uren en overuren werken in dezelfde beroepen en sectoren. Als onderdeel van een breed beleid gericht tegen gendersegregatie (de rollenpatronen in het gezin zijn cruciaal in het hele verhaal) kunnen quota een nuttig instrument zijn bij het neerhalen van stereotypen. De details zijn echter belangrijk bij de formulering van de quota. Een mogelijke vorm van quota die vandaag helaas amper overwogen wordt, is het formuleren van quota voor promoties in plaats van voor hoge functies. Een wet die bepaalt dat er binnen een bepaald aantal jaren één derde vrouwen moeten zijn op een bepaald niveau (bestuursleden, hoogleraren, rechters...), betekent in de praktijk vaak dat mannen tijdens de overgangperiode amper of geen kans maken op een promotie. Sommigen menen dat na de jarenlange discriminatie van vrouwen niet geklaagd moet worden als de rollen nu eens omgekeerd worden. Maar oog om oog maakt iedereen blind. En er is een evidente oplossing. Door de quota te formuleren voor de promoties wordt de discriminatie meteen, dus zonder overgangperiode, aangepakt. Een formulering in de wet zou kunnen zijn: “Vanaf vandaag dient ten minste één derde van de tien laatst benoemde bestuursleden van een ander geslacht te zijn. Zo niet is de benoeming nietig en is de eerstvolgende bestuurder die wordt benoemd van dat geslacht”. Via dergelijke slimme quota wordt de discriminatie bij promoties aangepakt en evolueren we naar gendereven-

wicht op een geleidelijke manier die rekening houdt met de omloopsnelheid van de verschillende functies.

Ook slimme quota aan de top zijn echter geen oplossing voor bredere genderdiscriminatie op de werkvloer. Het cijfermateriaal suggereert immers, dat de grootste belemmeringen voor vrouwen zich niet aan de top bevinden maar eerder in het midden en onderaan de carrièreladders. Voor dit fenomeen van de 'sticky floors' is veel te weinig aandacht, hoewel veel meer vrouwen met deze vorm van economische discriminatie geconfronteerd worden dan met de gevolgen van een glazen plafond.

Noten

1. <http://www.ft.com/cms/s/0/ed7cac44-fff3-11e1-831d-00144feabdc0.html#axzz2V5del2pC>.
2. Eigen berekening op basis van de meest recente Belfirst-data.
3. Zie bijvoorbeeld: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-1205_en.htm.
4. Zie bijvoorbeeld: <http://www.milquet.belgium.be/nl/vrouwen-aan-de-top-jo%C3%ABlle-milquet-herhaalt-de-noodzaak-om-het-quotabeleid-en-de-concrete-acties-van>.
5. http://www.sabinedebethune.be/index.php?id=14&tx_ttnews%5Btt_news%5D=259&tx_ttnews%5BbackPid%5D=9&cHash=0290486f4c25a6584613a40dd265ab11.
6. http://europa.eu/rapid/press-release_SPEECH-12-702_en.htm.
7. Zie bijvoorbeeld de brief van de Zweedse oppositie: <http://blogs.rftdata.co.uk/brusselsblog/files/2012/10/sweden.pdf>.

Bibliografie

- Adams, R.B., & Ferreira, D. (2009). Women in the Boardroom and their Impact on Governance and Performance. *Journal of Financial Economics*, 94 (2), 291-309.
- Deschacht, N. (2012). *De promotiekloof: Carrières van vrouwen en mannen op de Belgische arbeidsmarkt*. Brussel: ASP.
- Farrell, K.A., & Hersch, P.L. (2005). Additions to Corporate Boards: The Effect of Gender. *Journal of Corporate Finance*, 11 (1), 85-106.

Hoe kwamen vrouwen aan de top in het bedrijfsleven?

Eelke Heemskerck

(Universiteit van Amsterdam)

Meindert Fennema

(Universiteit van Amsterdam)

Sinds begin 2013 kent Nederland wettelijke streefcijfers voor een evenwichtige verdeling van topposities in het bedrijfsleven onder mannen en vrouwen. Bij grote organisaties horen in de raad van bestuur en de raad van commissarissen minimaal 30 procent mannen of vrouwen zitting te nemen. Consequenties bij niet naleven van deze streefcijfers zijn er niet. Geheel in de geest van regelgeving inzake goed

bedrijfsbestuur is het de bedoeling dat zelfregulering leidt tot de gewenste diversiteit aan de top van het bedrijfsleven. Ook op Europees niveau wordt momenteel gedebatteerd over genderquota voor de top van het bedrijfsleven. In navolging van het eerste harde quotum in Noorwegen, is hier het streven gezet op 40 procent. Maar vooralsnog is het verzet net zo hevig als de lobby voor.

Door de verontwaardiging over de beperkte toegang voor vrouwen tot de top van het bedrijfsleven die het debat hierover vandaag kenmerkt, zou men kunnen vergeten dat de coöptatie van vrouwen in de raden van commissarissen en de raden van bestuur al bij al een nieuw verschijnsel is. Vijftig jaar geleden waren er helemaal nog geen vrouwelijke bestuurders of commissarissen bij beursgenoteerde bedrijven. Vrouwelijke ondernemers waren er wel, maar dan toch vooral in het kleine middenbedrijf. Hun ondernemerschap was bovendien meestal uit noodzaak geboren: het ontbreken van een man. Het waren vaker dan niet weduwen of ongetrouwde vrouwen die een bedrijf leidden. Maar er zijn uitzonderingen. Louise Marguérite van Loon was partner van de bank Hope en Co in de jaren 1920, samen met haar vader en broers. Kittie Schudelvan Zwanenberg was lid van de Raad van Commissarissen van AKZO van 1969 tot 1982. Zij kreeg die positie via haar vader Salomon van Zwanenberg die grootaandeelhouder was.

De vraag die wij in deze bijdrage centraal stellen is op welke wijze vrouwen toegang hebben gekregen tot de top van het bedrijfsleven. Hoe is dat precies verlopen? Was er druk van buitenaf om dat te

bereiken? Of is het bedrijfsleven uit eigen beweging overgegaan tot het toelaten van vrouwen? Deze vragen zijn relevant in de huidige discussies over diversiteitsquota, die immers een uitgesproken extern drukingsmiddel zijn. We baseren ons in wat volgt op het onderzoek dat we verrichten naar de vrouwelijke bestuurders en commissarissen van de 250 grootste Nederlandse bedrijven sinds het midden van de jaren 1970. Vanaf die periode beginnen vrouwen in te stromen in de raden van bestuur van de Nederlandse bedrijven. Eerst vatten we een aantal van onze bevindingen samen. De beschrijving van de achtergrond van de vrouwelijke bestuurders – van waar ze komen – voorziet ons van een antwoord op de vraag of vrouwen specifieke hindernissen hebben ondervonden tijdens hun intrede in de top van het Nederlandse bedrijfsleven. Zoals we hierna zullen beschrijven, werd die toegang tot de bedrijfstop slechts mondjesmaat verleend en telkens slechts aan een beperkte en zeer specifieke groep vrouwen. Dit doet ons concluderen dat de Nederlandse bedrijven hun deuren niet volledig en uit eigen beweging hebben geopend voor (Nederlandse) vrouwen. Externe druk (vanuit de samenleving en de politiek) was wel degelijk een noodzakelijke voorwaarde. Vervolgens identificeren we in de discussie over diversiteit aan de top van het bedrijfsleven het functionalistische en het universalistische argument. Het is volgens ons belangrijk om beide argumenten van elkaar te onderscheiden. Het door elkaar lopen van deze twee argumentatielijnen maakt de huidige discussie over genderquota ingewikkeld, onduidelijk en kwetsbaar.

De gefaseerde instroom van vrouwen in de raden van bestuur in het Nederlandse bedrijfsleven

De eerste vrouwen in de bestuurskamers blijken vooral politica's te zijn. Het zijn ex-ministers of wethouders die voor het eerst een zetel verwerven in de top van het Nederlandse bedrijfsleven. Dat zijn aanvankelijk overheidsbedrijven, zowel op nationaal als op gemeentelijk en provinciaal niveau. In 1976 vinden we bij de grootste bedrijven 12 vrouwelijke commissarissen. Van deze 12 zijn negen politici. Acht van hen waren *qualitate qua* commissaris bij een overheidsbedrijf in de energiesector. Drie waren lid van de PvdA, twee van de VVD, twee van D66 en er was zelfs een lid van de Communistische Partij Nederland (Tineke van de Klinkenberg). Til Gardeniers-Berendsen had als enige politica een commissariaat in een beursgenoteerd bedrijf, Koninklijke Bijenkorf NV. Zij zat namens de Katholieke Volkspartij in de Tweede Kamer en werd in 1977 minister in het eerste kabinet-Van Agt.

Eén van de eerste vrouwen die niet op grond van haar familiekapitaal of via de politiek commissaris werd, is M.J. 't Hooft-Welvaars. Van 1976 tot 1989 is zij commissaris bij de AMRO bank, in die periode een centrale pijler in het Nederlandse 'old boys network'. 't Hooft-Welvaars genoot als econoom een goede reputatie. Zij werd hoogleraar in Rotterdam, nadat zij uit de universiteit van Amsterdam was vertrokken, naar verluidt omdat men daar geen vrouw als hoogleraar wenste.

Twintig jaar later, in 1996, zijn er al 38 vrouwelijke bestuurders en commissarissen. Van deze groep hebben zeven

een positie weten te bemachtigen in de raad van bestuur, de anderen zijn commissaris. Opvallend is dat geen van deze zeven die positie bereikte via de politiek of op basis van familiekapitaal; alle zeven maakten ze op eigen kracht carrière in het bedrijfsleven. Sommigen deden dat door een eigen bedrijf op te richten (Tineke Veldhuis-Hagedoorn van Holland Colours, Sylvia Toth van Content), anderen door op te klimmen in een bestaand bedrijf, zoals Marielle Wiegmans. Die laatste startte als baliemedewerkster van de Rabobank, maar werd al snel handelaar. Ze verliet de Rabobank om bij het effectenbedrijf AOT te gaan werken, waar ze in 1996 in de raad van bestuur kwam. Deze voorbeelden getuigen van een meer meritocratische (en minder discriminatoire) cultuur in het bedrijfsleven. Topfuncties waren niet langer voorbehouden voor mannen. Maar ervaring in het bedrijfsleven bleef een vereiste om door te stoten tot de meest invloedrijke posities in de raad van bestuur.

Toch waren er in 1996 nog steeds veel politici onder de vrouwelijke commissarissen; dat aantal bedraagt dan bijna de helft. Zij werden nu vaker gevraagd in de raad van commissarissen van beursgenoteerde bedrijven die buiten de invloedssfeer van de overheid vielen. Vendex, VNU and PCM, maar ook Rabobank en Generale Bank hadden vrouwelijke commissarissen. Vrouwen traden voorzichtig toe tot het 'old boys'-netwerk. In 1996 hadden zes vrouwen meer dan één commissariaat bij één van de grootste bedrijven. Neelie Kroes had er zelfs vier. Zij kwam uit een Rotterdamse ondernemersfamilie en had economie gestudeerd. In 1971 werd zij Tweede Kamerlid voor de

VVD en van 1977 tot 1989 was zij staatssecretaris en minister van Verkeer. Daarna werd zij commissaris bij Ballast Nedam (1990), McDonalds Nederland (1991), Nationale Investeringsbank (1991) en Nederlandse Spoorwegen (2002). In 2004 zette zij haar politieke carrière voort in de Europese Commissie, als opvolgster van Bolkestein. Zij was een van de weinige vrouwelijke commissarissen die pleitten voor meer vrouwen in het bedrijfsbestuur, desnoods door middel van quota.

Van de toegang die aanvankelijk door politica's geforceerd werd, profiteerden vervolgens vrouwen uit ondernemersfamilies. Annemiek Fentener van Vlissingen (dochter van Frits) en Marguerite Mautner Markhof-Cassis Farone (nicht van Paul) kwamen zo in de raad van bestuur van familiebedrijf SHV. "In de familie was het de gewoonte om vrouwen buiten het bedrijf te houden", meldde Paul in een interview. "Toen mijn grootvader overleed, liet hij zijn dochters dan ook geen aandelen SHV na; dat zou een onuitgesproken uitnodiging aan de schoonzoon zijn geweest om bij het bedrijf te komen werken. Mijn broers en ik hebben dat voor onze kinderen veranderd" (Haasnoot, 2002).

De raden van commissarissen worden in de jaren 1990 versterkt met vrouwelijke hoogleraren. G.M. van Rosmalen, hoogleraar aan de TU Delft, wordt commissaris bij Holland Colours; R.W. Hommes, hoogleraar in de sociale wetenschappen, wordt commissaris bij Delta Lloyd; L.A.A. van den Berghe wordt commissaris bij ING in 1991 en A.J.M. Roobeek, als hoogleraar verbonden aan Nijenrode, wordt commissaris bij PCM en Fortis. Maar de vrouwelijke bestuurder wordt pas in de eenentwin-

tigste eeuw echt geaccepteerd. In 2001 is het aantal vrouwelijke bestuurders 59; dat aantal gaat naar 78 in 2006 en klimt tot 112 in 2011. In 2011 is ongeveer 6,5 procent van alle topbestuurders vrouw.

Bij nader inzien is deze indrukwekkende stijging echter niet in de eerste plaats te danken aan de groei van het aantal *Nederlandse* vrouwen in het bedrijfsbestuur. Nederlandse bedrijven blijken in toenemende mate buitenlandse vrouwen te rekruteren. Dat is onderdeel van een proces van internationalisering van het bedrijfsbestuur (Van Veen & Marsman, 2008). Overnames en fusies vormen vaak de aanleiding om buitenlanders op te nemen in de raad van bestuur (Heemskerk, 2004). Daarbij is het aantal buitenlandse vrouwen relatief hoog. In 2001 kwamen 21 van de 59 vrouwelijke bestuurders uit het buitenland. Voor de leden van de raad van bestuur is het aandeel buitenlanders nog groter: slechts vijf van de 18 vrouwelijke leden van een raad van bestuur heeft de Nederlandse nationaliteit. Deze cijfers werpen een nieuw licht op de 'glazen plafond'-these. Dat glazen plafond lijkt vooral voor Nederlandse vrouwen te bestaan en de vraag dringt zich daarmee op of het *überhaupt* bestaat (Stellinga, 2009).

Na 2001 neemt het aandeel van de buitenlanders onder de vrouwen alleen maar toe. Van de 112 vrouwelijke bestuurders in 2011 hebben er maar 66 de Nederlandse nationaliteit. Van deze 112 zitten er 32 in een raad van bestuur. De helft van hen komt uit het buitenland. We zien dan ook een groot verschil in carrièreverloop tussen buitenlandse en Nederlandse bestuurders. Van de Nederlandse vrouwen komt 40 procent uit het bedrijfsleven, van de

buitenlandse vrouwen is dat 75 procent. Er is wel een aantal Nederlandse vrouwen die weten toe te treden tot de top als lid van een raad van bestuur. Maar daarbij valt weer op dat dit relatief vaak gebeurt bij een geprivatiseerd overheidsbedrijf. Carlo Smits-Nusteling bij KPN, Merel van Vroonhoven bij de Nederlandse Spoorwegen, Claudia Zuiderwijk bij ProRail, Mirjam Sijmons bij Eneco en Caroline Prinzen bij ABN AMRO.

In internationale ranglijsten komt Nederland met tussen 15 en 20 procent vrouwelijke topbestuurders goed uit de bus. Maar dat cijfer geeft een te rooskleurig beeld. Ten eerste gelden deze cijfers alleen voor de grootste, beursgenoteerde bedrijven. Kijken we naar een grotere groep van bedrijven, zoals we hier doen, dan zakt het percentage snel. Ten tweede betreft het vooral vrouwelijke commissarissen, die minder invloedrijk zijn dan leden van een raad van bestuur.

Wat zegt dit alles nu over de Nederlandse financieel-economische elite en over het nut en de noodzaak van maatregelen zoals quota? De bedrijfselite is in staat gebleken om vrouwen tot in de jaren 1990 grotendeels buiten de bestuurskamer te houden. De eerste vrouwen werden niet uitgenodigd door de zittende (mannelijke) elite, maar kwamen binnen vanuit de aanpalende politieke elite. In de jaren negentig werden vrouwelijke politici steeds meer geaccepteerd als commissaris. Zonder uitgebreide ervaring in het bedrijfsleven vormden deze vrouwen nauwelijks een bedreiging voor de zittende elite. De toenemende druk uit het maatschappelijke en politieke debat voor meer diversiteit aan de top van het bedrijfsleven leidt

inderdaad in de eenentwintigste eeuw tot meer vrouwen aan de top. Maar hier zien we dat de Nederlandse vrouwen er bekaaid vanaf komen, dit in het voordeel van buitenlandse vrouwen. Ook hier kan een rol spelen dat buitenlandse vrouwelijke bestuurders een minder grote bedreiging vormen voor de Nederlandse 'old boys'. Buitenlandse bestuurders en commissarissen (zowel mannen als vrouwen) bezetten zelden meerdere posities en spelen – op enkele uitzonderingen na – geen rol in het politieke circuit.

Het lijkt er bijgevolg op dat de recente aanwas van vrouwelijke bestuurders en commissarissen eerder *ondanks* dan *dankzij* de zittende elite heeft plaatsgevonden. Dat suggereert dat, als er een politieke wil is om meer vrouwen te zien aan de top van het bedrijfsleven, men er goed aan doet de verwezenlijking hiervan niet aan diezelfde elite over te laten. Druk van buitenaf blijkt te werken. Ook het quotum van 40 procent vrouwen in het bestuur van Noorse ondernemingen heeft aangetoond, dat een dergelijke druk effectief is.

Zijn genderquota in de raden van bestuur van bedrijven dan wenselijk?

Voorstanders van een meer divers samengesteld bestuur doen er goed aan om helder aan te geven waarom zij nu meer vrouwen aan de top zien. Is dit vanwege een universeel geldend argument, dat zegt dat mannen en vrouwen nu eenmaal gelijkwaardig zijn en daarom in gelijke mate invloedrijke posities in onze maatschappij horen te bezetten? Zulke descriptieve

representatie kan worden gezien als een vorm van democratisering. Anderzijds wordt regelmatig een functionalistisch argument gebruikt. Vrouwen aan de top is niet alleen goed, het is ook slim omdat het zou leiden tot betere prestaties van de organisaties waarin deze vrouwen aan het roer staan. Hoewel deze laatste stelling erg dominant is in de discussie over diversiteit, bestaat hiervoor in de empirische literatuur geen eenduidige onderbouwing. De wens lijkt hier nog vaak de vader van de gedachte. De vraag is of een functionalistisch argument daadwerkelijk nodig of wenselijk is. Het geeft zittende elites een argument om geen nieuwe mensen toe te laten tot hun kringen (sorry: niet geschikt!). Tegelijk staan vrouwen die de top hebben bereikt zich juist voor op hun merites. Er is weinig erger dan als 'excuustruus' te boek te staan. Op het voorstel voor een EU-quotum voor vrouwen in de top van het bedrijfsleven van Eurocommissaris Viviane Reding reageert de Duitse minister Kristina Schröder scherp afwijzend: "I think it is absurd to impose a uniform quota on very different companies. (...) On the surface, a quota may stimulate fairness, but it tends to exacerbate unfairness for individuals rather than eliminate it". Quota zijn oneerlijk, want niet gebaseerd op kennis en kunde. Schröder voegt een persoonlijke noot toe en zegt: "I once benefited from a quota, namely when my party sponsored me as a candidate for the Bundestag in 2002. People still smugly hold this against me today, as if my abilities hadn't counted at all at the time. Many have had the same experience" (Pfister & Schult, 2012). Vrouwen aan de top is vanuit een universeel

standpunt wenselijk, maar kan alleen volgen een functionalistisch standpunt verdedigd worden, zo lijkt het wel.

Hoe het ook zij, het bedrijfsleven is vanuit meritocratisch perspectief gebaat bij een zo groot mogelijk rekruteringsveld voor topbestuurders. Feit is dat een dergelijke vergroting van het rekruteringsveld bijna nooit tot stand komt zonder druk van buitenaf. Elke elite heeft de neiging de toegang tot eliteposities te beperken. Eigenbelang, tradities en cultuur spelen daarbij een rol. Een quotasysteem heeft voor- en nadelen. Wij zien, alles overziend, meer voordelen dan nadelen. Van belang is wel dat een dergelijk quotasysteem een maatschappelijk draagvlak heeft, zowel binnen de elite als daarbuiten. Dat lijkt in Nederland het geval te zijn. Met de ervaringen van Noorwegen in het achterhoofd verdient het aanbeveling de streefcijfers niet uitsluitend via zelfregulatie te willen bereiken. Een afdwingbaar quotum lijkt op zijn plaats.

Bibliografie

- Haasnoot, S. (2002). Ondernemer Paul Fentener van Vlissingen: "Ik moest iets studeren waarmee ik altijd mijn boterham kon verdienen". *Historisch Nieuwsblad*, (5) <http://www.historischnieuwsblad.nl/nl/artikel/5925/ondernemer-paul-fentener-van-vlissingen-ik-moest-iets-studeren-waarmee-ik-altijd-mijn-boterham-kon-verdiene.html>.
- Heemskerk, E.M. (2004). De internationalisering van de Nederlandse financieel economische bestuurselite. In M. Fennema

- (Ed.), *Nederlandse elites in de twintigste eeuw* (pp. 88-91). Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Pfister, R. & Schult, C. (27 maart 2012). Gender Quota Debate: We Have to Rethink our Entire Social Model. *Spiegel Online*. <http://www.spiegel.de/international/germany/gender-quota-interview-with-kristina-schroeder-and-viviane-reding-a-823826.html>.
- Stellinga, M. (2009). *De mythe van het glazen plafond*. Amsterdam: Balans.
- Van Veen, K. & Marsman, I. (2008). How International Are Executive Boards of European MNCs? Nationality Diversity in 15 European Countries. *European Management Journal*, 26 (3), 188-198.