

Ter overname: glazen plafond

PAUL KALMA

Vrouwen zijn in Nederland sterk ondervertegenwoordigd in het bestuur van grote ondernemingen. Ons land zit met 7% zelfs behoorlijk onder het toch al erg lage Europese gemiddelde van 11%. Samen met België, Luxemburg, Spanje en Italië bevinden we ons in de achterhoede — en beweging zit er niet in.

Aan die achterstelling van vrouwen in een belangrijke maatschappelijke sector moet een eind komen, vindt de Tweede Kamerfractie van de Partij van de Arbeid. In het verlengde van eerder en elders ingenomen posities en geïnspireerd door actiegroepen en maatschappelijke organisaties — van *Women on Top* tot de FNV — hebben we voorgesteld om beursgenoteerde ondernemingen aan streefcijfers te binden. In 2015 moeten hun bestuursorganen (raden van bestuur, raden van commissarissen) voor 25 tot 30% uit vrouwen bestaan. Daarbij geldt het principe: ‘pas toe of leg uit’. Bedrijven die van de regel afwijken, moeten dat motiveren. De streefcijfers worden, via opname in de code-Tabaksblat, wettelijk verankerd.

48 Maar het bedrijfsleven wil deze bescheiden stap niet zetten. De werkgeversverbonden zijn tegen en de commissie-Frijns, die wijzigingen in de code voorbereidt, komt waarschijnlijk alleen met de aanbeveling om de diversiteit in de ondernemingsbesturen te vergroten (‘onder meer met betrekking tot geslacht en

leeftijd’). De PvdA vindt dat veel te vrijblijvend. De code kan echter, omdat het zelfregulering betreft, niet door de Tweede Kamer worden geamendeerd. Daarom wil de PvdA-fractie de streefcijfers en het principe ‘pas toe of leg uit’ in bestaande wetgeving onderbrengen: streefcijfers-plus, met andere woorden. Is dat niet mogelijk, dan dienen we een initiatief-wetsontwerp in voor ‘harde’ quota naar Noors model. Niets doen is geen optie, vinden we.

Ons streefcijfervoorstel kan op een zeer grote Kamermeerderheid rekenen, zo bleek in mei toen CDA, PvdA, SP, VVD, GroenLinks, D66, PvdD en Rita Verdonk voor een door mij ingediende motie stemden. Maar de plannen hebben, zeker waar we wettelijke dwang niet uitsluiten, ook discussie opgeroepen — in het bedrijfsleven, in vrouwenorganisaties en in de PvdA zelf. Sommigen vinden streefcijfers en quota overbodig. Met cultuurverandering en vrijwillige initiatieven, menen ze, zal hetzelfde resultaat worden bereikt. Anderen vinden regelgeving, zeker als het om quota gaat, ronduit schadelijk. Die zou stigmatiserend werken en een ongewenst ‘quota-circus’ voor andere groepen (immigranten, ouderen, gehandicapten) op gang brengen.

In dit artikel zal ik onze aanpak nader toelichten en op de genoemde kritiek ingaan. De principiële tegenstanders, zal ik betogen, overschatten de gevaren van streefcijfers en quota — alsof een pragmatische, probleemgerichte aanpak op dit terrein niet mogelijk is. En de voorstanders van verandering-van-onderop oordelen, hoe waardevol hun aanpak ook is, te

Over de auteur Paul Kalma is lid van de Tweede Kamer voor de Partij van de Arbeid

Noten zie pagina 52

lichtvaardig over de sociale en culturele hindernissen voor een evenredige vertegenwoordiging van vrouwen in de top van het bedrijfsleven. Het 'glazen plafond' zit nog altijd in de weg.

MACHT DER GEWOONTE

Vergroting van het aantal vrouwen in de top van het bedrijfsleven is in de eerste plaats een kwestie van sociale rechtvaardigheid. Als het gemiddelde bestuur van een grote onderneming in Nederland nog altijd voor 90 tot 95% uit mannen bestaat, dan wijst dat — bij een sterk toegenomen arbeidsparticipatie van vrouwen, ook in de particuliere sector — op achterstelling. Het gevolg is dat vrouwen onvoldoende in de gelegenheid worden gesteld om hun talenten ten volle te benutten. Maar dat is niet de enige reden om in actie te komen. Een groter aandeel vrouwelijke bestuurders en commissarissen is ook in het belang van bedrijven zelf. Anders missen we, aldus bestuursvoorzitter Sijbesma van DSM, de helft van de arbeidsmarkt. 'Dat kunnen we ons niet veroorloven.'¹

Met meer vrouwen aan de top, voegde hij eraan toe, worden beslissingen bovendien 'beter, sneller en genuanceerder' genomen. Die opvatting wint ook elders in het bedrijfsleven terrein (tot in de rapporten van de commissie-Frijns) en wordt door internationaal onderzoek ondersteund. Er blijkt een duidelijk verband te bestaan tussen de prestaties van een bedrijf en het aantal vrouwelijke topbestuurders. De aard van dat verband, zo moet daar wel aan worden toegevoegd, is niet ondubbelzinnig. Vrouwen kunnen voor betere prestaties zorgen, maar het kan ook zijn dat vrouwen juist posities zoeken (of aangeboden krijgen) in bedrijven die gemiddeld beter presteren.²

Waarom blijft, bij alle argumenten voor verandering, de deelname van vrouwen aan het ondernemingsbestuur in ons land dan toch zo laag? Het aanbod is te beperkt, zo luidt een veelgehoorde klacht. Dat zal misschien een rol spelen, maar er wordt ook veel te weinig gezocht. Succesvolle scoutingprogramma's in het

buitenland tonen dat aan. Het punt is vooral de overmatige gevoeligheid voor de afbreukrisico's die aan de opleiding en aanstelling van vrouwelijke topmanagers verbonden zijn. Voeg daarbij de macht der gewoonte, in combinatie met meer of minder geprononceerde seksistische vooroordelen, en men begrijpt waarom het *old boys network* in ondernemersland standhoudt.

Machtsposities worden niet vrijwillig opgegeven, vooroordelen verdwijnen niet vanzelf

De heersende topmanagerscultuur wordt gekenmerkt door een obsessie met beschikbaarheid. Leidinggeven aan de onderneming is daarbij voorbehouden aan degenen die hun hele beroepsleven altijd en overal inzetbaar zijn. De norm is een carrièrepad zonder één enkele breuk en zonder de mogelijkheid om detachering elders in de wereld te weigeren. Het dominante model, constateert organisatiebureau McKinsey, 'equates leadership with unfailing availability and total geographic mobility at all times ("anytime, anywhere")'.³ Dat zet vrouwen op achterstand en maakt het nastreven van een topfunctie voor hen erg onaantrekkelijk.

Hoe die cultuur te doorbreken? Hoe de andere obstakels weg te nemen? Goede voorzichten op het gebied van kinderopvang zijn onmisbaar. Datzelfde geldt voor een arbeidsmarktbeleid dat vrouwen stimuleert om — over hun hele leven bezien — meer te werken (en mannen juist minder). Initiatieven in het bedrijfsleven, waaronder het door Sybilla Dekker en anderen gelanceerde 'Charter Talent naar de Top', zijn erg welkom. Maar dit alles is, anders dan Dekker en McKinsey denken, niet genoeg. Machtsposities worden niet vrijwillig opgegeven, vooroordelen verdwijnen niet vanzelf. Er is, al is het maar tijdelijk, publieke regelgeving nodig om de impasse te doorbreken. De praktijk laat zien dat het werkt.

HET NOORSE MODEL

Een van de plaatsen waar het werkt, is Noorwegen. Dat land nam enkele jaren geleden nog een plaats op de Europese ranglijst in vergelijkbaar met die van Nederland, maar voert die lijst inmiddels aan. De oorzaak is de wet die de Noorse minister van Handel, de christen-democraat Gabrielsen, met steun van onder meer de sociaal-democraten aangenomen wist te krijgen. Alle beursgenoteerde ondernemingen zijn verplicht zich te houden aan een genderminimum (voor vrouwen én mannen) van 40% in de raad van commissarissen, op straffe van opheffing van het bedrijf.

Inmiddels voldoet meer dan 90% van de betrokken 460 ondernemingen aan die eis — wat Noorwegen het hoogste percentage vrouwelijke commissarissen ter wereld oplevert. En de rampen die de Noorse werkgevers voorspelden, zijn niet uitgekomen. De buitenlandse investeerders bleven komen en van een

Als de streefcijfers buiten de code-Tabaksblat blijven, rest de Kamer weinig anders dan ze anderszins wettelijk te verankeren

50 economische teruggang was geen sprake. De werkgevers kozen ook al vroeg eieren voor hun geld, onder meer door deelname aan een groots opgezet scoutingproject. Wat in het begin een omstreden ingreep was, is inmiddels politiek en maatschappelijk breed geaccepteerd.

Is dit de weg die ook Nederland zou moeten bewandelen? Veel pleit ervoor, maar een drietal overwegingen doet de PvdA-fractie voor een bescheidener, meer geleidelijke aanpak kiezen. Om te beginnen heeft de radicale Noorse aanpak ook wel zijn schaduwzijden. Zo kon de doelstelling mede worden gehaald doordat sommige vrouwelijke toezichthouders een wel erg

groot aantal commissariaten gingen bekleden en doordat naar kandidaten in omringende landen werd gezocht. Verder onttrok een aantal ondernemingen zich aan de voorschriften door hun beursnotering op te geven.

Minstens zo belangrijk is de voorsprong die Noorwegen op Nederland had en heeft. Kinderopvang en andere relevante voorzieningen zijn er veel beter ontwikkeld. Daarnaast was het aantal vrouwen dat in Noorwegen in de hogere (zij het niet: hoogste) regionen van het bedrijfsleven werkzaam was, groter dan het op dit moment in Nederland is. Dat pleit voor een voorzichtiger aanpak. En ten slotte is er een verschil in politieke cultuur. Waar Noorwegen een sterke étatistische traditie heeft, kregen in Nederland 'overleg' en 'zelfregulering' altijd veel nadruk.

Daar valt ook in dit geval veel voor te zeggen. Het half-dwingend recht, zoals belichaamd in de code-Tabaksblat, laat bedrijven ruimte om af te wijken, maar dwingt hen dan wel tot verantwoording. De code is op zichzelf ook een succes: verreweg de meeste regels worden toegepast. Alleen: de commissie die over de code gaat, weigert de gevraagde streefcijfers op te nemen. Dan rest de Kamer weinig anders dan de streefcijfers anderszins wettelijk te verankeren — of quota-wetgeving te overwegen die, in vergelijking met de Noorse regels, een langere horizon kent en minder draconische sancties.⁴

VOORRANG VERSUS KWALITEIT?

Er bestaan ook meer principiële bezwaren tegen streefcijfers en quota. In de discussies die ik de afgelopen maanden heb gevoerd, werden ze steeds met kracht naar voren gebracht — én bestreden. Ik neem ze serieus, maar vind ze verre van overtuigend.

Het meest gehoorde verwijt is dat regulering op dit terrein denigrerend zou zijn voor vrouwen. Quota zouden hun het gevoel geven dat ze vanwege hun sekse en niet vanwege hun kwaliteiten worden geselecteerd. Over dat gevoel zelf kan ik, als man, moeilijk oordelen. Ik constateer wel dat er onder vrouwen heel verschillend over

wordt gedacht. Tegenover degenen die zeggen geen excuus-Freya of excuus-Truus te willen worden, staan degenen, onder wie Eurocommissaris Neelie Kroes, die 'proud to be quoted' zijn.⁵

Daar hebben ze ook reden voor. Geslacht krijgt helemaal geen voorrang op kwaliteit. De plausibele veronderstelling van de voorstanders is namelijk dat er voor topfuncties genoeg geschikte vrouwen gevonden kunnen worden, maar dat bedrijven daar onvoldoende op zijn ingesteld. De vacatures worden op volstrekt

Streefcijfers en quota helpen de excuus-Truus de wereld uit

ontransparante wijze ingevuld. Dat moet veranderen en daar lijkt me niets denigrerends of frustrerends aan. Integendeel, streefcijfers en quota helpen de excuus-Truus de wereld uit. Onderzoekers wijzen op het *critical mass effect*: mannelijke bestuurders nemen vrouwen serieuzer als die met meer zijn. De grens schijnt bij zo'n 30% te liggen. Wordt die bereikt, dan verdwijnt het 'er-moet-een-vrouw-in'-syndroom vanzelf.⁶

Een ander veelgebruikt argument luidt dat quotering uitsluitend voor vrouwen niet consequent is en het aantal toegangsregelingen voor uiteenlopende minderheidsgroepen sterk zal doen toenemen. Dat blijkt echter erg mee te vallen. Een praktische, probleemgerichte benadering overheerst. Zo worden in verschillende sectoren, mede met het oog op de arbeidsmarkt en de kwaliteit van het bestuur, streefcijfers voor vrouwen aan de top vastgelegd. Supermarkten en politiekorpsen nemen, om hun personeelsbestand beter op hun omgeving af te stemmen, meer migranten aan. En voor gehandicapten wordt nu eindelijk de algemene toegang tot de arbeidsmarkt vergroot.

Van de door tegenstanders gevreesde cumulatie is nergens sprake. Ook niet in de Partij van de Arbeid, die al langere tijd een hard quota-systeem voor Kamerleden en Europarlementariërs hanteert. Voor selectiecommissies is

zo'n systeem vaak puzzelen, ook al vanwege het bijkomende criterium van regionale spreiding. Maar het is, anders dan vaak wordt gesuggereerd, niet de oorzaak van de problemen die bij of na de kandidaatstelling rijzen. Als die zich voordoen, is dat vooral vanwege een zwak ontwikkeld scouting- en opleidingsbeleid, of vanwege algemene politieke beoordelingsfouten.⁷

Dat Klaas de Vries aanvankelijk een veel te lage plaats op de PvdA-kandidatenlijst voor de Eerste Kamer kreeg, was zo'n beoordelingsfout. Behalve elf vrouwen kregen ook elf mannen een hogere notering dan hij. Dat had niets te maken met het quota-systeem, dat de PvdA tot een voorbeeld in de Nederlandse politiek en in de Europese sociaal-democratie heeft gemaakt.

TOT SLOT

De participatie van vrouwen in de top van het bedrijfsleven in Nederland is onacceptabel laag. Om daarin verandering te brengen, zo heb ik betoogd, is voorwaardenscheppend beleid ontoereikend. De voorstellen voor half-dwingend (en zo nodig: dwingend) recht die de Partij van de Arbeid heeft gedaan, zijn niet stigmatiserend en vormen allerminst een opstap naar een door quota overwoerd selectie- en aanstellingsbeleid. Niet-vrijblijvende streefcijfers (streefcijfers-plus) geven een noodzakelijke zet aan een ontwikkeling die vanuit het oogpunt van emancipatie, maar ook gezien vanuit het perspectief van de ondernemingen zelf, ronduit gewenst is.

Ze sluiten bovendien aan bij ontwikkelingen in andere landen, respectievelijk andere sectoren. België wil zijn achterstand inhalen door 30% van de besturen van overheidsbedrijven uit vrouwen te laten bestaan; in Spanje geldt voor het hele bedrijfsleven een quotum van 40% (overigens zonder sancties). In de Europese politiek ijvert de sociaal-democratische PES, getuige haar concept-verkiezingsprogramma, voor een 'gender equal Commission and a gender equal Parliament'. In eigen land voert minister Ter Horst met betrekking tot ambtelijke en publieke diensten een krachtig diversiteitsbeleid. Het

richt zich ook op andere groepen, maar is voor wat betreft de top van de rijksdienst op vrouwen toegespitst. Voor hen geldt een streefcijfer van 25% in 2011.

Waarom zou uitgerekend het bedrijfsleven in Nederland van dergelijke hervormingen moeten worden uitgezonderd?

Noten

- 1 *Het Financieele Dagblad*, 14 februari 2008.
- 2 Vgl. S. Devillard-Hoellinger e.a., *Women matter. Gender diversity, a corporate performance driver*. Parijs: McKinsey & Company, 2007. Zie ook *Women on boards. Moving mountains* van het European Professional Women's Network (2006). En verder A. Kotiranta e.a., *Female leadership and firm profitability*. Helsinki: Finnish Business and Policy Forum, 2007. Bedrijven met vrouwen in het senior-management behalen gemiddeld 48% meer winst.
- 3 S. Devillard-Hoellinger e.a., *Women matter*, opus cit.. Zie voor de rol die stereotypen bij de selectie van topmanagers spelen: *The double-bind dilemma for women in leadership: damned if you do, doomed if you don't*. New York: Catalyst, 2007; en *Different cultures, similar perceptions. Stereotyping of Western European business leaders*. New York: Catalyst, 2007.
- 4 De Noorse sancties maken overigens wel indruk in Nederland. In een kort interview met *De Pers*, een halfjaar geleden, verwoordde ik de PvdA-voorkeur voor streefcijfers en gaf ik desgevraagd enige informatie over de quota-wetgeving in Noorwegen, inclusief de (nooit toegepaste) straf die er op overtreding staat. De volgende dag opende de krant met vette letters: 'PvdA: vrouwen aan de top of bedrijf dicht' (*De Pers*, 17 april 2008).
- 5 Vgl. H. Mees en N. Kroes, 'I'm proud to be quoted', in: *Het Financieele Dagblad*, 16 mei 2008.
- 6 S. Devillard-Hoellinger e.a., *Women matter*, opus cit..
- 7 Zie voor een scherpe kritiek terzake: R. Vreeman e.a., *De scherven opgeveegd*. Amsterdam: Partij van de Arbeid, 2007.