

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 er 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-joc3%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 Heemskerk (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% 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%. Maar vooralsnog is het verzet tegen 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 klein- en 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 Schudel van Zwanenberg was lid van de Raad van Commissarissen van AKZO van 1969 tot 1982. Ook 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 verrichtten 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 met 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 and Generale Bank hadden vrouwelijke commissarissen. Vrouwen traden ook 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 ook 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 ook 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 eenentwintigste eeuw echt geaccepteerd. In 2001 is het aantal vrouwelijke bestuurders 59; dat aantal gaat naar 78 in 2006 en klimt verder tot 112 in 2011. In 2011 zijn ongeveer 6,5% van alle topbestuurders vrouwen.

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* wel 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 bestuur-

ders. Van de Nederlandse vrouwen komt 40% uit het bedrijfsleven, van de buitenlandse vrouwen is dat 75%. Er zijn 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 Princen bij ABN AMRO.

In internationale ranglijsten komt Nederland met tussen 15 en 20% 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 quantum van 40% 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 maatschap-

pij horen te bezetten? Zulke descriptieve representatie kan worden gezien als een vorm van democratisering. Anderzijds wordt ook 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 Euro-commissaris 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 volgens 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-verdieneen.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. (2012, 27 March). 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.