

Conclusies Atria-onderzoek Internationale voorbeelden beleid Topvrouwen

In dit rapport hebben we internationale voorbeelden en inspirerende elementen laten zien van beleid voor een meer evenredige vertegenwoordiging van vrouwen en mannen op het hoogste niveau van bedrijven, te weten raden van bestuur en raden van commissarissen. In het literatuuronderzoek en gesprekken met informanten is uitgegaan van een positieve benadering – wat gaat er goed en wat kan er beter? Daarnaast hebben we aandacht besteed aan het maatschappelijke debat in de onderzochte landen. De sociaal-economische, politieke en juridische context van de onderzochte landen is sterk bepalend voor het ontstaan en succes van maatregelen in het betreffende land. Met inachtneming daarvan is gezocht naar een vertaalslag in de betekenis van maatregelen in andere EU-landen voor de specifieke Nederlandse context.

Op basis van onze analyse van de voorbeelden uit zeven Europese landen (Denemarken, Duitsland, Frankrijk, Groot Brittannië, Letland, Noorwegen en Zweden) zijn zeven inspirerende elementen te benoemen voor een succesvolle aanpak om het aantal vrouwen in topposities in bedrijven te doen groeien. Alle hieronder genoemde elementen hangen met elkaar samen. Eén element op zichzelf zal weinig effect sorteren, meerdere elementen tezamen dragen bij aan succes.

“Selfregulation beats quotas”

Intensieve betrokkenheid bij en ‘eigenaarschap’ van bedrijven inzake het ‘bereiken van meer genderdiversiteit in bestuur’ ontstaat wanneer bedrijven zelf mede de regie krijgen over de te stellen doelen (flexi-quota). Dit brengt een positieve motivatie teweeg bij de bedrijfsleiding en werkt beter dan extern opgelegde doelen. Hoewel deze zelf gekozen doelen in sommige gevallen weinig ambitieus lijken en in andere gevallen irrealistisch hoog zijn ze belangrijk als start. Door de doelen zelf te mogen bepalen kan een zichzelf versterkend en onderling corrigerend proces op gang komen (mede als het gevolg van *peer pressure*). Bij het formuleren van een doelstelling hoort ook een horizon, een bijstelmoment en concrete afspraken over het aantal nieuwe benoemingen van vrouwen dat nodig is om het doel te bereiken.

The old boys are the change agents

Daar waar topmannen probleemeigenaar (of beter gezegd oplossingseigenaar) zijn, gaat de verandering sneller. Het helpt om te zoeken naar *change agents* binnen de gevestigde orde. Het vroegtijdig betrekken van werkgevers, zoals Danish Industry in Denemarken, is van groot belang, maar ook een individuele CEO kan deze rol vervullen. In Finland bijvoorbeeld speelde de CEO van Nokia deze rol, met zijn uitspraak uit 2006: “*We need the best person, not the best male candidate.*”

Spraakmakende spelers (v/m)

In verschillende landen spelen nieuwe spraakmakende spelers (vooral vrouwen) van buiten de gevestigde orde van het *old boys network* een belangrijke rol als aanjager in de verandering van het debat. In Duitsland hebben de vrouwelijke commissarissen en hun medestanders, verenigd in *Frauen in die Aufsichtsräte* (FidAR), deze functie. Zij monitoren

en rapporteren over de voortgang van de benoeming van vrouwen. In Zweden speelt de drie jaar geleden opgerichte NGO Allbright een grote rol. Zij zijn inventief in het bespelen van de media en het agenderen van het onderwerp.

Changing the conversation

Omkering van de argumentatie of het stellen van andere vragen leidt tot een veranderend discours (Finland, Verenigd Koninkrijk). De afgelopen tien jaar is de discussie veranderd van het *waarom* (business case, rechtvaardigheidsargument) naar het *hoe*. Een *all male* board was destijds normaal en werd ook in de media niet ter discussie gesteld, nu komen bedrijven er niet meer mee weg in de meeste onderzochte landen. De verandering in het maatschappelijke debat is niet alleen een gevolg, maar ook een oorzaak van de beoogde toename van vrouwen in topfuncties. In het Verenigd Koninkrijk zien we vooral het ontstaan van een positieve spiraal rond het thema waarin ruimte is voor zowel substantiële als symbolische verandering. Dit proces kan niet opgelegd worden van bovenaf; de urgentie én het belang van toename van vrouwen in de top zal door betrokkenen zelf moeten worden gevoeld en geleefd. Wanneer binnen dit nieuwe discours leden van het *old boys network*, spraakmakende spelers en de media zich sterk maken voor gender diversiteit ontstaat een vliegwieleffect.

Open en bloot

De monitoring van het aandeel van vrouwen in topposities moet gedragen worden door het bedrijfsleven zelf of door het *mainstream beleid* (zijnde het ministerie dat verantwoordelijk is voor het *Corporate Governance* Beleid). Het niet voldoen aan de normen van de zelfregulering of het quotum moet een publiekelijk effect buiten de eigen kring hebben. Hierbij zijn geloofwaardige sancties die daadwerkelijk worden opgelegd van groot belang, vooral als die bestaan uit het opvoeren van de onderlinge druk (*peer pressure*) en het samenstellen en publiceren van witte (*naming*) en zwarte lijsten (*shaming*). Dit werkt in een aantal landen beter dan de formeel-juridische weg van sancties en boetes

Het gaat niet vanzelf

Om het proces te versnellen, is het nodig actief in te grijpen op het niveau van het zichzelf versterkende systeem in plaats van alleen maar doelen te formuleren of op te leggen. Een belangrijk onderdeel hiervan is het stimuleren van beleid om carrièrepaden flexibeler, transparanter en inclusiever te maken. Hierdoor vermindert het blind vertrouwen in het alomtegenwoordige idee dat de beste vanzelf wel komt bovendrijven (meritocratie). Daar waar aandacht is voor bestrijding van *bias* (vooringenomenheid) en voor betere besluitvorming in het benoemingsproces worden eveneens successen geboekt. Benoemingscommissies (Zweden) en *recruiters / executives searchers* (Verenigd Koninkrijk) spelen een belangrijke rol in dit proces. Voor het bereiken van een kritische massa van vrouwen in topposities en het aanzwengelen van de positieve spiraal richting een meer evenredige vertegenwoordiging van vrouwen en mannen aan de top zijn gerichte systeeminterventies nodig.

Stok achter de deur

Het lijkt er op dat het serieus boven de markt laten hangen van het invoeren van wettelijke quota effectief beleid is. Zonder stok achter de deur is er geen motor voor verandering. Dit is een subtiel samenspel van factoren en actoren. Het is immers een 'complex landschap' met grote gevestigde belangen; maatvoering en intensieve afstemming werken beter dan alleen 'politieke' quota invoeren. Maar het is wel zaak dat de overheid druk op de ketel houdt.