

# EVENWICHTIGE SAMIENSTELLING?

Zal het ook zonder wettelijke quotaverplichting lukken om in 2016 minimaal 30 procent van de directies en RvC's van grote organisatie uit vrouwen te laten bestaan?

In de Tweede Kamer is in december 2009 ingestemd met een amendement (Tweede Kamer, 31 763, nr.14) dat Raden van Bestuur en Raden van Commissarissen van grote vennootschappen (o.a. meer dan 250 werknemers) moeten streven naar een evenwichtige verdeling tussen mannen en vrouwen. Uit het wetsvoorstel blijkt dat met een evenwichtige verdeling wordt bedoeld dat minimaal 30 procent van de bestuurders en commissarissen vrouw is en minimaal 30 procent van het mannelijk geslacht. De overige 40 procent mag naar wens aangevuld worden met beide 'soorten'.

De gekozen 30 procent is gebaseerd op internationaal onderzoek van Rosabeth Moss Kanter, die in haar boek *Men and Women of the Corporation* beschrijft wat er met de groepsdynamiek gebeurt als deze niet evenwichtig over mannen en vrouwen is verdeeld. Kanter onderscheidt daartoe vier groepen: de uniforme groep (100 procent van één soort), de scheve groep (meer dan 85 procent van één soort), de kantelende groep (meer dan 70 procent van één soort) en de gebalanceerde groep (van beide soorten minimaal 30 procent).

Volgens Kanter heeft het alleen-zijn binnen een groep gevolgen voor de groepsdynamiek. Als personen met bepaalde demografische kenmerken behoren tot de minderheid (minder dan 15 procent van de groep) dan leidt dit tot tokenism. Tokens worden geacht een hele demografische groep (vrouwen) te vertegenwoordigen en worden door de dominante groep (mannen) als stereotype gezien. Als stereotype wordt de vrouwelijke bestuurder of commissaris geacht de karakteristieken (en mening) van alle vrouwen te weerspiegelen, in plaats van dat ze haar eigen individuele karakteristieken en mening heeft.

## CULTUURVERANDERING

De Nederlandse vertaling van het woord token is 'symbool, bewijs of teken'. In het Engels heeft token echter een negatievere betekenis. Dit in tegenstelling tot rolmodel, dat ook een symbool is, maar een positieve betekenis heeft. Het verschil in nuancering komt overeen met het in Nederland negatief gebruikte excuustruus of het positieve van het woord rolmodel.

Het verschil tussen tokenism (excuustruus) en symbolism (rolmodel) is

beschreven door Brown e.a. (2002) : tokenism is het selecteren en propageren van personen alléén omdat ze zichtbaar anders zijn dan de groep. Deze benadering geeft een kort moment van succes, maar zal niet standhouden, omdat ze geen deugdelijke basis heeft. Symbolism daarentegen is het roemen van diversiteit om een standpunt in te nemen, aandacht te trekken en anderen op te voeden. Dit kan bijdragen tot een cultuurverandering, waardoor de symbolische verandering leidt tot een duurzame verandering. Paradoxaal genoeg maakt tokenism vrouwen zowel extra zichtbaar (ze vallen op en worden extra gewikt en gewogen) als onzichtbaar (ze worden genegeerd, en buitengesloten). (Kramer e.a., 2006)

#### LANGE WEG

De in het wetsvoorstel gewenste evenwichtige verdeling is vooral nog ver te zoeken. Zo blijkt uit de Female Board Index 2009 (Lückerath-Rovers, 2009) dat in augustus 2009 slechts 2,4 procent van de 289 bestuursleden bij beursondernemingen en 9,5 procent van de 524 commissarissen bij 107 beursondernemingen een vrouw is. Toch lijkt het wetsvoorstel uit te gaan van een snelle toename van het percentage: in het wetsvoorstel zijn geen sancties opgenomen bij het niet halen van de 30 procent en daarnaast is op voorhand bepaald dat deze nieuwe bepalingen vervallen op 1 januari 2016 (horizonbepaling).

De vennootschap wordt aangereikt de evenwichtige verdeling te bereiken door hiermee rekening te houden bij 1) het benoemen en het voordragen van bestuurders, 2) bij het opstellen van een profielschets voor de omvang en samenstelling van de Raad van Commissarissen en 3) bij het aanwijzen, benoemen, aanbevelen en voordragen van commissarissen. Indien de organisatie niet voldoet aan het streefcijfer dient in het jaarverslag te worden uitgelegd ('Pas-toe of leg-uit') waarom de zetels niet evenwichtig zijn verdeeld; op welke wijze de vennootschap heeft getracht tot een evenwichtige verdeling van de zetels te komen; en op welke wijze de ven-

nootschap beoogt in de toekomst een evenwichtige verdeling van de zetels te realiseren.

#### NOORWEGEN

Ook in Noorwegen (waar sinds 2007 een wettelijke verplichting bestaat om 40 procent vrouwen in de RvC te hebben) is eerst met de dreiging van een wet met sancties gedreigd voordat hier toe daadwerkelijk werd overgegaan. Hoewel de wet in november 2003 al werd goedgekeurd, ging men er in eerste instantie vanuit dat de dreiging van de wet zelfregulerend zou werken; de wet zou pas effectief worden als ondernemingen de quota niet op basis van vrijwilligheid zouden halen. De peildatum hiervoor was 1 juli 2005. Hoewel vanaf 2002 een stijging van het aantal vrouwen op topposities zichtbaar werd, werd op de peildatum in 2005 'slechts' een percentage van 17 procent vrouwen in RvC's behaald. De wet werd daarom in 2005 alsnog van kracht en ondernemingen kregen twee jaar de tijd om aan de wettelijke norm te voldoen. Toch heeft, volgens de Noorse hoogleraar Morton Huse, de discussie rondom het vrouwenquotum in Noorwegen meer bijgedragen aan het overdenken van de rol van de board dan welke andere recente discussie dan ook, meer dan aandeelhouderactivisme of de ontwikkeling in best practices in de codes (Huse, 2007). Niet zozeer vanwege het onderwerp van meer vrouwen in de board zelf, maar doordat het selectieproces voor nieuwe leden is veranderd. Nieuwe leden werden voorheen vooral op een enigszins informele en vaak onbewuste wijze geselecteerd uit professionele en sociale netwerken, terwijl er nu meer via een professioneel en rationeel selectieproces naar specifieke eigenschappen en competenties wordt gezocht. Ook in Nederland betoogden hoogleraren Ondernemingsrecht Assink, Kroeze e.a (2010) onlangs in Kroniek van het vennootschapsrecht, voorstander van een quotum te zijn; juist ook vanwege het doorbreken van het nu nog vaak subjectieve selectieproces van nieuwe kandidaten. Zij stellen dat een enigszins subjectief oordeel over persoonlijke kwaliteiten ('we wil-

len de beste kandidaat, man of vrouw) sterk wordt beïnvloed door de gelijkheid die zittende bestuurders en commissarissen ervaren met een voorgedragen kandidaat(waaronder geslacht).

#### ZWARE SANCTIES

Het niet opleggen van sancties en het opnemen van de horizonbepaling lijkt alles te maken te hebben met het benodigde draagvlak binnen de Tweede Kamer om voor het wetsvoorstel te stemmen. Het opleggen van sancties gaat enkele partijen veel te ver, en de horizonbepaling wordt verschillend geïnterpreteerd. Waar de ene politieke partij uitgaat van een kortdurende stimuleringsmaatregel, die na 2016 niet meer nodig zou zijn aangezien de 30 procent dan behaald zal zijn, geeft de horizonbepaling de andere politieke partij juist de mogelijkheid alsnog sancties in te voeren als het streefgetal in 2016 niet behaald is.

Ondanks het ontbreken van sancties, moet over de reikwijdte van het wetsvoorstel niet te licht gedacht worden. De transparantie over de diversiteit in de top als gevolg van het 'pas-toe of leg uit' principe kan namelijk verstrekkende gevolgen hebben. Ondernemingen met geen of een zeer laag percentage vrouwen in de top die er jaarlijks niet in slagen dit percentage te laten stijgen noch dit fatsoenlijk kunnen uitleggen, kunnen indirect alsnog zwaar gestraft worden. Stel dat vrouwelijke consumenten (gemiddeld toch 50 procent van alle consumenten) worden opgeroepen ondernemingen te mijden die consequent blijven uitleggen dat ze geen capabele vrouwelijke kandidaten konden vinden. Dat zou een sanctie zijn met een omvang die geen wetgever had kunnen opleggen. ●



Dr. Mijntje Lückerath-Rovers is universitair hoofddocent Financiële Markten en Toezicht, Erasmus Universiteit Rotterdam