

Diversiteit van besturen is een actueel onderwerp. De discussie gaat onder andere over het aantal vrouwen dat deel uitmaakt van ondernemingsbesturen. Uit het Nationale Commissarissen Onderzoek 2007 komt naar voren dat vrouwen beperkt in de Raad van Commissarissen aanwezig zijn. Deze raden worden nog door mannen gedomineerd. Onderzoek naar de mogelijke verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke commissarissen heeft echter nog nauwelijks plaatsgevonden. Dit artikel behandelt de verschillen in antwoorden tussen mannelijke en vrouwelijke commissarissen, antwoorden die niet in het Nationale Commissarissen Onderzoek zijn opgenomen. Het artikel is daarmee een aanvulling op dit rapport.

VERSCHILLEN TUSSEN MANNELIJKE EN VROUWELIJKE COMMISSARISSEN EEN AANVULLING OP HET NATIONAAL COMMISSARISSEN ONDERZOEK 2007

Auke de Bos, Mijntje Lückerath-Rovers en Luc Quadackers



In de media bestaat recentelijk veel aandacht voor diversiteit in het bestuur van ondernemingen. Die diversiteitsdiscussie gaat onder andere over het aantal vrouwen dat deel uitmaakt van ondernemingsbesturen.¹ In navolging van wettelijke maatregelen in Noorwegen² is in Nederland een discussie gaande over het instellen van een quotum voor het benoemen van vrouwen in de top van het bedrijfsleven (Schrijver, 2007). Een dergelijk quotum zou kunnen worden vastgelegd in de Nederlandse Corporate Governance Code. Onderzoek onder Fortune 500-ondernemingen heeft onlangs aangetoond dat ondernemingen

met meer vrouwen in het bestuur hogere rendementen behalen dan ondernemingen met minder vrouwen in het bestuur (Catalyst, 2007). In een reactie hierop in Het Financieel Dagblad betoogt Lückerath-Rovers (2007) dat een dergelijk onderzoek in Nederland niet goed mogelijk is. Dit komt omdat zo weinig vrouwen benoemd zijn in besturen, dat een vergelijking tussen ondernemingen met veel en weinig vrouwen in het bestuur statistisch weinig zinvol is. Onderzoek in Nederland zal daarom in eerste instantie meer kwalitatief van aard moeten zijn en beziet bijvoorbeeld waarin vrouwelijke en mannelijke

bestuurders van elkaar verschillen. Dergelijk onderzoek verschaft inzicht in de factoren die mogelijk het ondernemingsbestuur verbeteren. In de Amerikaanse onderzoeken vallen onder het begrip bestuurders, zowel de 'executives', vergelijkbaar met de Raad van Bestuur (RvB), als de 'non-executives', vergelijkbaar met de Raad van Commissarissen (RvC). Onderzoek naar uitsluitend de commissarissen en de mogelijke verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke commissarissen heeft nog nauwelijks plaatsgevonden.

In dit artikel zal daartoe een bijdrage geleverd worden. Allereerst zullen enkele (internationale) studies over diversiteit in het bestuur worden beschreven.³ Daarna zullen de verschillen worden beschreven tussen mannelijke en vrouwelijke commissarissen die uit het Nationaal Commissarissen Onderzoek 2007 naar voren komen (De Bos, Lückerath-Rovers & Quadackers, 2007). Aan dit onderzoek hebben 395 commissarissen meegedaan, waaronder 51 vrouwen, verdeeld over verschillende soorten organisaties. In het rapport zelf worden de resultaten steeds voor de gehele dataset beschreven, in de meeste gevallen wel uitgesplitst naar soort organisatie. De verschillen in antwoorden tussen mannelijke en vrouwelijke commissarissen zijn daarin echter niet opgenomen. Dit artikel is derhalve een aanvulling op eerdergenoemd rapport. Ten slotte zal het artikel worden afgesloten met enkele aanbevelingen.

2. Voorgaand onderzoek

Sinds 1977 is de ondervertegenwoordiging van vrouwen in het bestuur van een onderneming onderwerp van (wetenschappelijk) onderzoek. Verschillende studies verwijzen naar de studie van Kanter (1977) als de eerste studie waarin het idee geopperd werd dat verschillen in de samenstelling van het bestuur naar geslacht een effect kan hebben op de structuur van de organisatie (bijvoorbeeld Adams & Ferreira, 2004; Burgess & Tharenou, 2002). Tot op heden richt onderzoek zich vooral op het beschrijven van twee maatstaven: het aantal ondernemingen met een of meer vrouwen in het bestuur en het (absolute en relatieve) aantal vrouwen in het bestuur. Op dit moment worden de meeste zetels in het bestuur door mannen bezet (Burgess & Tharenou, 2002). Zo is bijvoorbeeld het aantal ondernemingen in de

Fortune 500 met een of meer vrouwen in het bestuur in 2003 gestegen tot 86 procent, maar is het aandeel vrouwen op het totaal aan bestuursleden slechts 13,6 procent (Brammer, Millington & Pavelin, 2007).

Internationaal zijn er grote verschillen waarneembaar in het aandeel vrouwen in het bestuur. Brammer, Millington en Pavelin (2007) vergelijken verschillende internationale studies en laten zien dat in de Verenigde Staten de meeste vrouwen benoemd zijn in het bestuur (13,6%), maar dat dit aandeel lager is in het Verenigd Koninkrijk (8,6%), Canada (11,2%), Australië (8,6%) en Zuid-Afrika (7,1%). Een analyse van 119 Nederlandse beursfondsen over de afgelopen drie jaar laat zien dat in deze periode van de 2.122 bestuursleden er 73 vrouw zijn, ofwel 3,4 procent (Lückerath-Rovers, 2007).

Naast onderzoek naar het aantal vrouwen in het bestuur richt onderzoek zich op de vraag waarom vrouwen nodig zijn in het bestuur van een onderneming (bijvoorbeeld Burgess & Tharenou, 2002; Kang, Cheng & Gray, 2007; Brammer, Millington & Pavelin, 2007). Diversiteit zou bijdragen aan de discussie, de uitwisseling van ideeën en de prestaties van de groep. Door het bestuur als geheel van nieuwe inzichten en perspectieven te voorzien draagt diversiteit bij aan het verbeteren van de waarde van de organisatie en haar prestaties (Kang, Cheng & Gray, 2007). Daarnaast zouden vrouwen een beter begrip hebben van het gedrag en de behoeften van klanten van een organisatie, waardoor hier beter op kan worden ingespeeld. Als tweede reden waarom diversiteit, de mix van mannen en vrouwen, in het bestuur gewenst is, wordt betoogd dat, als het doel van het bestuur is om de belangen van stakeholders te dienen, het bestuur tevens een afspiegeling van de stakeholders moet zijn (Kang, Cheng & Gray, 2007). Dit gaat natuurlijk verder dan het onderscheid tussen mannen en vrouwen; het heeft ook betrekking op culturele achtergrond, leeftijd enzovoort.

Op basis van eerdere studies hebben Burgess en Tharenou (2002) een opsomming van redenen gegeven waarom vrouwen nodig zijn in het bestuur van een onderneming:

- ★ Ze zorgen voor een toename van het aantal meningen in de boardroom.
- ★ Ze leveren strategische input aan het bestuur.
- ★ Ze beïnvloeden besluitvorming en leiderschapstijlen binnen de organisatie.

DE ALGEMENE CONCLUSIE WAS DAT COMMISSARISSEN STEEDS PROFESSIONELER HANDELEN, ZICH STEEDS MEER VERANTWOORDELIJK VOELEN VOOR DE STRATEGIE VAN DE ONDERNEMING EN KRITISCHE VRAGEN STELLEN

- ★ Ze leveren vrouwelijke rolmodellen en mentoren.
- ★ Ze verbeteren het organisatie-imago bij de verschillende stakeholders.
- ★ Ze maken het benutten van de capaciteiten en beschikbaarheid van vrouwelijke bestuurders mogelijk.
- ★ Ze compenseren voor onvoldoende competente mannelijke bestuurders.
- ★ Ze waarborgen beter gedrag in de boardroom.

Brammer, Millington en Pavelin (2007, p.393) beginnen hun artikel met de opmerking dat het groeiende aantal publicaties over diversiteit in het bestuur aantoonde dat de homogene groep bestuurders geen afspiegeling is van de maatschappij waarin zij opereren. Zij betogen dat dit een symptoom is van zwak ondernemingsbestuur en dat het tevens een gemiste kans is. In Nederland zal in december een nieuw rapport van de Monitoring Commissie Corporate Governance Code (de commissie-Frijns) verschijnen met daarin aandacht voor diversiteit. Mogelijk wordt overwogen tot het opnemen van een verplicht quotum voor vrouwen in het bestuur (Schrijver, 2007). In ieder geval leidt de aandacht tot een toenemende (maatschappelijke) druk op ondernemingen om meer vrouwen in de top te benoemen (zie ook Brammer, Millington & Pavelin, 2007; voor een vergelijking met het Verenigd Koninkrijk).

Overigens heeft onderzoek aangetoond dat meer diversiteit ook kan leiden tot een hogere ontevredenheid van en verloop binnen een team, en dat het het teamproces zelfs kan hinderen (bijvoorbeeld Schippers, Hartog, Koopman & Wienk, 2003; Adams & Ferreira, 2004). Schippers, Hartog, Koopman en Wienk (2003) betogen in dit kader dat diversiteit vooral een positief effect kan

hebben als er twee factoren in acht worden genomen. Ten eerste moet het team hetzelfde doel nastreven en ten tweede geldt dat als teams langer bij elkaar zijn, ze elkaar meer en beter gaan accepteren (co-existentie van het team).

Samenvattend kan worden gesteld dat studies naar de bijdrage van diversiteit aan goed ondernemingsbestuur zich vaak richten op verbreding van het gezichtsveld door meer verschillende visies, meningen en de daaruit voortvloeiende discussies. Dit is niet alleen van belang voor het bestuur dat bezig is met de uitvoering van de strategie van een onderneming, maar ook voor de commissaris die toezicht houdt op het bestuur en, indien gewenst, het bestuur met advies terzijde staat. Het is juist deze RvC die de belangen van alle belanghebbenden bij een onderneming in beschouwing dient te nemen. In dit artikel zal ingegaan worden op de huidige diversiteit (mannen versus vrouwen) van de RvC's, tevens wordt beschreven in hoeverre mannelijk en vrouwelijke commissarissen verschillende antwoorden geven op de gestelde vragen in het Nationaal Commissarissen Onderzoek.

3. Nationaal Commissarissen Onderzoek 2007

Drieduizend commissarissen zijn benaderd om deel te nemen aan het Nationaal Commissarissen Onderzoek 2007. Hieraan hebben 395 commissarissen gehoor gegeven. De enquête bestond uit 38 vragen. De vragen hadden betrekking op: (1) de taak en werkwijze van de RvC, (2) de onafhankelijkheid van de RvC, (3) de deskundigheid en samenstelling van de RvC, (4) de samenstelling en rol van drie kerncommissies en (5) de bezoldi-

ging. Aan het onderzoek hebben 395 commissarissen meegedaan, waaronder 51 vrouwen (13%). De commissaris werd gevraagd de enquête in te vullen voor zijn of haar meest aansprekende commissariaat. De algemene conclusie was dat commissarissen steeds professioneler handelen, zich steeds meer verantwoordelijk voelen voor de strategie van de onderneming en kritische vragen stellen. Ook vindt bijvoorbeeld 85 procent van de commissarissen de voordelen van de diverse governancecodes groter dan de nadelen. In dit artikel staan de verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke commissarissen bij het beantwoorden van de vragen centraal.

Samenstelling van de RvC's

Veruit de meerderheid van de commissarissen is een man. Het profiel (leeftijd, aantal commissariaten en organisatievorm) van de vrouwelijke commissaris verschilt enigszins van haar mannelijke collega's. Tabel 1 laat de verschillen in het profiel tussen mannen en vrouwen zien.

Uit tabel 1 blijkt dat de vrouwelijke commissaris jonger is (gemiddeld 54 jaar, de mannelijke commissaris is gemiddeld 59 jaar). Ze is ook jonger bij aanvang van haar eerste commissariaat (45 jaar, de mannelijke commissaris start op 49-jarige leeftijd). Ze is gemiddeld lager opgeleid (69% heeft een wetenschappelijke opleiding, ten opzichte van 74% van de mannelijke commissarissen). Ze heeft gemiddeld minder commissariaten (gemiddeld 2, een mannelijke commissaris heeft gemiddeld 3 commissariaten). Ze is zelden voorzitter van de RvC (gemiddeld 0 keer, de mannelijke commissaris gemiddeld 1 keer).

Daarnaast is het totale aandeel vrouwen (13%) in het onderzoek niet gelijk verdeeld over de soorten organisaties (zie tabel 2).

In de categorie 'Andere' zitten vooral organisaties uit de non-profitsector, zoals onderwijsinstellingen, publieke omroepen of charitatieve instellingen, met uitzondering van enkele organisatie uit de profitsector, zoals een zuivelcoöperatie. De meeste vrouwelijke commissarissen in ons onderzoek zijn werkzaam in de non-profitsector (69%), terwijl de meeste mannelijke commissarissen in de profitsector commissaris zijn (65%). Dit betekent niet dat daarmee ook de vrouwen in de meerderheid zijn in de non-profitsector; van de 152 commissarissen in de non-profitsector zijn er 35 vrouw (23%).

	Vrouwen	Mannen
Aantal in dataset	51	344
Gemiddelde leeftijd	54	59
Gemiddelde leeftijd bij eerste commissariaat	45	49
Universitaire opleiding voltooid	69%	74%
Aantal commissariaten		
Gemiddeld	2	3
Maximaal	7	13
Aantal voorzitterschappen**		
Gemiddeld	0	1
Maximaal	3	6
<small>*, **, *** duiden aan of de verschillen tussen mannen en vrouwen statistisch significant zijn met respectievelijk 90%, 95% of 99% betrouwbaarheid op basis van de Pearson chi-square test. De Pearson chi-square test toetst of de waarnemingen in de steekproef onafhankelijk zijn van, in dit geval, het geslacht van de commissaris.</small>		

Tabel 1. Kenmerken van de mannelijke en de vrouwelijke commissaris

Bovenstaande verschillen in de kenmerken van de commissaris tussen mannelijke en vrouwelijke commissarissen zijn statistisch niet significant, met uitzondering van (het niet hebben van) de voorzittersrol en de organisatievorm. Dit betekent dat het geslacht voor meeste kenmerken geen onderscheidende variabele is, maar dat het geslacht wel een onderscheidende variabele is om betrouwbaar te schatten of de commissaris ook de voorzitter is (kleinere kans als vrouw) of in welke sector (grotere kans in non-profit als vrouw) de commissaris werkzaam is.

	Vrouwen		Mannen	
	51		344	
Beursonderneming	5	9,8%	68	19,8%
Niet-beursonderneming (exclusief familiebedrijf)	9	17,6%	119	34,6%
Familiebedrijf	1	2,0%	35	10,2%
Zorginstellingen	15	29,4%	45	13,1%
Woningbouwcorporaties	12	23,5%	48	14,0%
Andere categorieën	9	17,6%	29	8,4%
Totaal organisaties***	51	100%	344	100%

*, **, *** duiden aan of de verschillen tussen mannen en vrouwen statistisch significant zijn met respectievelijk 90%, 95% of 99% betrouwbaarheid op basis van de Pearson chi-square test.

Tabel 2. Mannen en vrouwen in RvC per soort organisatie

Verschillen in visie

Hierna zullen de resultaten worden beschreven die betrekking hebben op de diverse onderdelen van de enquête, en vooral de verschillen tussen de antwoorden tussen de mannelijke en vrouwelijke commissarissen. Voor de onderstaande vragen bestaat er statistisch gezien een verschil in de beantwoording van de vragen. Het eerste verschil betreft het al dan niet ingrijpen bij problemen in de risicobeheersing. In het onderzoek is de overgrote meerderheid van mening dat zij dient in te grijpen. Er bestaat echter een verschil met betrekking tot het niet ingrijpen. Van de vrouwelijke commissarissen vindt 10 procent dit niet hun taak, ten opzichte van 4 procent bij de mannen.

Een tweede verschil betreft de opvatting over het 'old-boys network'. Hoewel ook bij de vrouwen het overgrote deel (74%) vindt dat er geen sprake is van een old-boys network, is het aandeel vrouwen dat dit wel vindt (25%) significant groter dan het aandeel de mannen die dit ook vindt (14%).

In het onderzoek is gevraagd om voor zes aspecten aan te geven welke kennis de commissaris niet belangrijk, belangrijk of zeer belangrijk vindt voor de uitoefening van het commissariaat. Deze aspecten zijn: kennis van corporate governance,

	Vrouwen	Mannen
	51	344
1. Grijpt u actief in bij problemen in de risicobeheersing? Nee niet mijn taak***	10%	4%
2. Is er sprake van een 'old-boys network' Ja**	26%	14%
3. Hoe belangrijk vindt u kennis over corporate governance? Zeer belangrijk***	53%	32%
4. Hoe belangrijk vindt u kennis over juridische zaken? Niet belangrijk*	10%	23%
5. Hoe beoordeelt u uw eigen kennis van financiële verslaggeving? Voldoende of goed***	89%	97%
6. Hoe heeft u uw commissariaat verkregen? **		
Eigen netwerk of coöptatie	52%	72%
Intermediair	24%	13%
7. Wat is uw beloning? Minder dan 10.000 euro**	75%	55%

*, **, *** duiden aan of de verschillen tussen mannen en vrouwen statistisch significant zijn met respectievelijk 90%, 95% of 99% betrouwbaarheid op basis van de Pearson chi-square test.

Tabel 3. Verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke commissarissen in gegeven antwoorden

financiële verslaggeving, juridische zaken, strategie, de bedrijfstuk en accountantscontrole. Het derde en vierde verschil betreffen de kennis over corporate governance en juridische zaken. Voor wat betreft kennis over corporate governance vindt 53 procent van de vrouwen deze kennis zeer belangrijk, ten opzichte van 32 procent bij de mannen. Voor wat betreft het belang van kennis over juridische zaken vindt 10 procent van de vrouwen deze kennis niet belangrijk, ten opzichte van 23 pro-

WAAR BIJ DE MANNEN NOG STEEDS 72 PROCENT ZIJN COMMISSARIAAT VERKREEG VIA HET EIGEN NETWERK OF COÖPTATIE, GELDT DIT MAAR VOOR 52 PROCENT VAN DE VROUWEN

cent van de mannen. Voor dezelfde aspecten als hierboven is de commissarissen gevraagd aan te geven hoe zijn hun eigen kennis beoordelen op deze aspecten. De beoordeling van de eigen kennis door mannen en vrouwen laat – met uitzondering van kennis van financiële verslaggeving – weinig verschillen zien. Opvallend is bijvoorbeeld dat het percentage commissarissen dat aangeeft onvoldoende kennis te hebben van één van de aspecten (met uitzondering van financiële verslaggeving), steeds tussen de 3 tot 8 procent ligt voor zowel de mannen als de vrouwen, en dat percentage is voor beide groepen flink hoger (25%) voor wat betreft juridische zaken. Het vijfde verschil dat significant is, is de eigen kennis van financiële verslaggeving. Minder vrouwen geven aan dat hun eigen kennis van financiële verslaggeving voldoende of goed is; 89 procent ten opzichte van 97 procent bij de mannen.

De manier van verkrijging van het commissariaat is het zesde verschil. Waar bij de mannen nog steeds 72 procent zijn commissariaat verkreeg via het eigen netwerk of coöptatie, geldt dit maar voor 52 procent van de vrouwen. Vrouwen verkrijgen hun commissariaat dan ook vaker dan de mannen via een intermediair (24% respectievelijk 13%).

Het zevende en laatste verschil tussen de mannelijke en vrouwelijke commissarissen in het onderzoek betreft de beloning. Van de vrouwelijke commissarissen ontvangt 75 procent minder dan 10.000 euro voor haar commissariaat, ten opzichte van 55 procent van de mannen. De mannelijke en vrouwelijke commissarissen verschillen echter niet significant (daarom niet in de tabel opgenomen) in hun antwoord op de vraag of zij de beloning adequaat vinden of dat een stijging wenselijk zou zijn. Beide groepen zijn dus vergelijkbaar tevreden of ontevreden met hun beloning.

Profit versus non-profit

Een interessante vraag is of bovenstaande verschillen zijn toe te rekenen aan het verschil in geslacht, of dat verschillen mede voortkomen de sector waarin de commissaris werkzaam is, aangezien de meeste vrouwen in de non-profitsector commissaris zijn.⁴ Daarom is onderzocht of bovenstaande verschillen blijven bestaan als alleen de non-profitorganisaties in the dataset worden meegenomen. Dit blijkt voor meeste van bovenstaande verschillen inderdaad het geval te zijn (zie tabel 4).

De verschillen blijven bestaan voor wat betreft het niet actief ingrijpen bij problemen in risicobeheersing, het belang van kennis over juridische zaken, de beoordeling van eigen kennis van financiële verslaggeving en de wijze van verkrijging van het commissariaat. Het tweede (old-boys network), derde (belang van kennis over corporate governance) en zevende verschil (de hoogte van de beloning) zijn niet meer significant verschillend. Daarnaast komen er binnen de non-profitsector ook nog twee verschillen bij tussen mannelijke en vrouwelijke commissarissen. Zo wordt het belang van kennis over de bedrijfstak nu verschillend beantwoord; slechts 6 procent van de vrouwen vindt deze kennis niet belangrijk, ten opzichte van 19 procent van de mannen. Daarnaast vindt 44 procent van de vrouwelijke commissarissen de kennis over de accountantscontrole zeer belangrijk, ten opzichte van 26 procent van de mannen.

4. Afsluiting

Het onderwerp diversiteit van besturen is actueel. Er is echter nog weinig onderzoek naar gedaan. De in dit artikel beschreven onderzoeken laten zien dat de bijdrage van diversiteit zit in de

verbreding van het gezichtsveld door meer verschillende visies, meningen en de daaruit voortvloeiende discussies. Dit is niet alleen van belang voor het bestuur dat bezig is met de uitvoering van de strategie van een onderneming, maar ook voor de commissaris die toezicht houdt op het bestuur en indien gewenst het bestuur met advies terzijde staat. Uit het Nationale Commissarissen Onderzoek 2007 komt naar voren dat vrouwen nog maar beperkt in de RvC's aanwezig zijn. De Raden worden nog door mannen gedomineerd. Toch zijn er inmiddels voldoende vrouwen in de Raden aanwezig om hier onderzoek naar te doen. De volgende verschillen vallen op:

- ★ Vrouwen ervaren het 'old-boys network' meer aanwezig dan mannen en komen minder vaak door coöptatie aan een commissariaat. Deze twee verschillen hebben met elkaar te maken en tonen aan dat vrouwen iets vaker op een andere wijze aan een commissariaat komen. Interessant om te onderzoeken is of het verkrijgen van een commissariaat verder moet worden gefaciliteerd.
- ★ Vrouwen hebben relatief een lagere beloning dan mannen (dit kan te maken hebben met hun gemiddeld lagere leeftijd), maar zij zijn niet minder tevreden dan mannen over hun beloning. Nader onderzoek naar wat voor vrouwen belangrijk is bij het aanvaarden van een commissariaat lijkt wenselijk.
- ★ Vrouwen vinden kennis van bepaalde onderwerpen belangrijker dan mannen en schatten hun eigen kennis op het gebied van de bedrijfstak lager in (dit kan te maken hebben met de ervaring). Vrouwen vinden blijkbaar kennis van zaken belangrijker dan mannen bij het uitoefenen van hun toezichthoudende functie. Dit zou kunnen duiden op een andersoortige invulling van het commissariaat.

Op basis van het onderzoek zijn er aanwijzingen dat vrouwen op een andere wijze tegen bepaalde zaken aankijken en dit zou kunnen betekenen dat meer vrouwen in de RvC's mogelijk zal leiden tot een wijziging van het gezichtsveld van de RvC. Of dit zal leiden tot een toename van de ondernemingswaarde hangt van meerdere factoren af, zoals ook door Schippers, Hartog, Koopman en Wienk (2003) is beschreven. Nader onderzoek naar de effecten van diversiteit op ondernemingsbestuur en ondernemingswaarde kan hier wellicht een antwoord op geven.

	Alleen non-profit organisaties	
	Vrouwen 36	Mannen 118
1. Grijpt u actief in bij problemen in de risicobeheersing? Nee niet mijn taak**	12%	5%
2. Is er sprake van een 'old-boys network' Ja	21%	15%
3. Hoe belangrijk vindt u kennis over corporate governance? Zeer belangrijk	54%	39%
4. Hoe belangrijk vindt u kennis over juridische zaken? Niet belangrijk**	6%	26%
5. Hoe beoordeelt u uw eigen kennis van financiële verslaggeving? Voldoende of goed***	86%	97%
6. Hoe hebt u uw commissariaat verkregen?*** Eigen netwerk of coöptatie	53%	67%
Intermediair	29%	11%
7. Wat is uw beloning? Minder dan 10.000 euro	89%	82%
8. Hoe belangrijk vindt u kennis over de bedrijfstak? Niet belangrijk*	6%	19%
9. Hoe belangrijk vindt u kennis van de accountantscontrole? Zeer belangrijk*	44%	26%

*, **, *** duiden aan of de verschillen tussen mannen en vrouwen statistisch significant zijn met respectievelijk 90%, 95% of 99% betrouwbaarheid op basis van de Pearson chi-square test.

Tabel 4. Verschillen tussen mannelijke en vrouwelijk commissarissen in gegeven antwoorden

MOGELIJK WORDT OVERWOGEN TOT HET OPNEMEN VAN EEN VERPLICHT QUOTUM VOOR VROUWEN IN HET BESTUUR

Over de auteurs

Prof.dr. A. (Auke) de Bos is hoogleraar Bedrijfseconomie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en partner bij Ernst & Young Accountants, waar hij voorzitter is van het Directoraat Vaktechniek.

Dr. M. (Mijntje) Lückérath-Rovers is universitair docent Financiële Markten en Toezicht aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Drs. L.M. (Luc) Quadackers is senior manager bij het Directoraat Vaktechniek van Ernst & Young Accountants en is tevens als onderzoeker verbonden aan het Amsterdam Research Center in Accounting (ARCA) van de Vrije Universiteit Amsterdam.

Noten

1. Geslacht is een van de meest onderzochte aspecten van diversiteit, naast bijvoorbeeld nationaliteit, ras, opleiding en culturele achtergrond.
2. In december 2005 is in Noorwegen een wet ondertekend die bedrijven verplicht om vanaf 1 januari 2008 minimaal 40 procent vrouwen benoemd te hebben in het bestuur van een onderneming. Deze wet was in 2003 al goedgekeurd, maar parlementsleden hoopten dat ondernemingen deze maatregel zelf zouden doorvoeren zonder druk van de overheid. Nadat dit gewenste effect echter uitbleef werd de wet in 2005 alsnog ondertekend.
3. Het betreft hier studies die geen onderscheid hebben gemaakt tussen executives en non-executives.
4. Een vergelijking tussen mannelijke en vrouwelijke commissarissen in de profitsector is minder zinvol vanwege het lage aantal vrouwen in deze sector.

Literatuur

- ★ Adams, R.B. & D. Ferreira, Gender diversity in the boardroom, ECGI Working Paper Series in Finance, 57/2004, November 2004.
- ★ Bos, A. de, M. Lückérath-Rovers & L.M. Quadackers, Nationaal Commissarissen Onderzoek 2007, Rifaal-series, 2007.
- ★ Brammer, S., A. Millington & S. Pavelin, 'Gender and ethnic diversity among UK corporate boards', Corporate Governance, 15(2), p. 393-403, 2007.
- ★ Burgess, Z. & P. Tharenou, 'Women board directors: characteristics of the few', Journal of Business Ethics, 37(1), p. 39-49, 2002.
- ★ Catalyst, The bottom line: corporate performance and women's representation on boards, 2007.
- ★ Kang, H., M. Cheng & S.J. Gray, 'Corporate governance and board composition: diversity and independence of Australian boards', Corporate Governance, 15(2), p. 194-207, 2007.
- ★ Lückérath-Rovers, M., 'Vrouwen aan top en rendement', Het Financieele Dagblad, p. 9, 23 oktober 2007.
- ★ Schippers, M., D. Hartog, D. Koopman & J. Wienk, 'Diversity and team outcomes: the moderating effects of outcome interdependence and group longevity and the mediating effect of reflexivity', Journal of Organizational Behaviour, 24, p. 779-802, 2003.
- ★ Schrijver, J., 'Overlegplatform wil clause voor vrouw in code-Tabaksblad', Het Financieele Dagblad, p. 6, 31 oktober 2007.