Factoren die van invloed zijn op het aandeel vrouwelijke commissarissen in Nederland

Maaike Daamen, Merel Maljers en Remko Renes

SAMENVATTING In deze bijdrage wordt onderzocht welke factoren van invloed zijn op het aandeel vrouwelijke commissarissen in Nederland. De bevindingen van ons onderzoek kunnen worden gebruikt in individuele selectie- en benoemingsprocedures om het aandeel vrouwen in de raad van commissarissen te vergroten. De belangrijkste conclusie is dat tijdens een benoemingsprocedure eerder voor een vrouw zal worden gekozen wanneer het wervings- en selectieproces duidelijk is, er eenduidige criteria zijn vastgesteld voor het zoeken en als de betrokkenen zich bewust zijn van het feit dat men onbewust graag kiest voor iemand die op henzelf lijkt (homosociale reproductie). Het afleggen van verantwoording over de overwegingen en keuzes die worden gemaakt gedurende het proces van de selectie van een nieuwe commissaris is hierbij van groot belang.

RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK Genderdiversiteit in toezichthoudende functies en de relatie met de prestaties van ondernemingen is al langer onderwerp van wetenschappelijk onderzoek (Lückerath-Rovers 2009a; Adams & Ferreira, 2009; Dezsö & Ross, 2012). Na invoering van de Wet Bestuur en Toezicht kent ook Nederland met ingang van 1 januari 2013 een streefcijfer van 30% vrouwelijke leden in de raad van commissarissen (RvC) en raad van bestuur (RvB) van grote ondernemingen. Het aandeel vrouwen binnen het topmanagement van ondernemingen ligt op dit moment veel lager. Ons onderzoek richt zich op de factoren die kunnen worden beïnvloed om het wettelijk bepaalde streefcijfer te kunnen bereiken.

1 Inleiding en probleemstelling

In ons onderzoek proberen wij bij te dragen aan het beantwoorden van de vraag op basis van welke redenen en argumenten benoemingen van (vrouwelijke) commissarissen plaatsvinden en waarom commissarissen anno 2013 nog benoemd willen en kunnen worden. Deze vragen zijn maatschappelijk van groot belang omdat de animo voor het vervullen van commissariaten sterk kan afnemen als gevolg van de

strengere wet- en regelgeving die is ingevoerd na gerucht-makende boekhoudschandalen en de meer recente kredietcrisis. Deze wet- en regelgeving heeft gevolgen voor het functioneren van (raden van) commissarissen.¹ Als gevolg van de striktere regels is niet alleen de werkbelasting voor individuele commissarissen toegenomen, maar ook de verantwoordelijkheden en daarmee samenhangende aansprakelijkheid (Withers et al., 2012).

Tevens is met de nieuwe wet- en regelgeving het belang van aantoonbare kwaliteit en effectiviteit van de raad van commissarissen (ook wel intern toezichthoudend orgaan genoemd) toegenomen. Een raad van commissarissen die divers is samengesteld zou kunnen bijdragen aan het verhogen van die kwaliteit. In de literatuur wordt veelal verondersteld dat diversiteit van teams zorgt voor meer invalshoeken in discussies, en de kans vermindert op blinde vlekken en groepsdenken (Dezsö & Ross, 2012; Lückerath-Rovers, 2009a). Een diverse samenstelling van een team heeft niet alleen betrekking op sekse, hoewel dit wel een belangrijk aspect van diversiteit is. Biesheuvel-Hoitinga en Bootsma (2012) beschrijven ook een nadeel van diversiteit; de mogelijke afname van sociale coherentie, wat de effectiviteit van besluitvorming kan belemmeren.

Het onderwerp genderdiversiteit in raden van commissarissen is actueel, ook in het politieke en maatschappelijke debat, zo blijkt uit de nationale en internationale discussies over de noodzaak van het invoeren van een wettelijk quotum (Huse, 2007). Het aandeel vrouwen binnen het topmanagement van ondernemingen is nog steeds gering. In 2006 heeft bijvoorbeeld slechts 30 procent van de ondernemingen in de Standards & Poor's (S&P) 1.500² één of meer vrouwen benoemd in het topmanagement. Ook in Nederland blijft het aandeel van vrouwen in het topmanagement achter. In 2012 is bij 52 procent van de beursgenoteerde ondernemingen nog steeds niet een vrouw benoemd als lid van de raad van bestuur of raad van commissarissen.

(Lückerath-Rovers, 2012). Met ingang van 1 januari 2013 is de Wet Bestuur en Toezicht in werking getreden. Deze schrijft onder meer voor dat bij een evenwichtige verdeling van de over natuurlijke personen te verdelen zetels binnen de RvB, respectievelijk de RvC, ten minste 30% van de zetels wordt bezet door vrouwen en ten minste 30% door mannen. Op het niet realiseren van de streefcijfers staat geen sanctie, maar de vennootschap zal in dat geval in haar jaarverslag dienen uit te leggen waarom de zetels niet evenwichtig zijn verdeeld ('pas toe of leg uit'), op welke wijze de vennootschap heeft getracht tot een evenwichtige verdeling te komen, en op welke wijze zij beoogt in de toekomst een meer evenwichtige verdeling te realiseren. Als deze bepaling niet leidt tot de gewenste verhoging van het aantal vrouwen in raden van commissarissen, is het mogelijk dat een wettelijk quotum zal volgen.³ Onderzoek (Biesheuvel-Hoitinga & Bootsma, 2012) laat zien dat de gerealiseerde diversiteit voor kenmerken op het gebied van kennis en expertise groter is dan voor andere diversiteitsvariabelen, zoals sekse. De vraag blijft echter hoe ondernemingen dit vanaf 2013 verplichte streefcijfer kunnen bereiken.

Deze bijdrage is gebaseerd op een onderzoek naar de factoren die van invloed zijn op het aandeel vrouwen in raad van commissarissen in Nederland verspreid over alle sectoren. Het doel hiervan is om in beeld te brengen welke factoren er zijn en hoe deze factoren het aandeel vrouwen beïnvloeden. Hierdoor wordt inzichtelijk gemaakt, enerzijds hoe het komt dat het aandeel vrouwelijke commissarissen relatief laag is, en anderzijds hoe dit aandeel verhoogd kan worden. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt: 'Welke factoren zijn van invloed op het aandeel vrouwen in de raad van commissarissen in Nederland?' Wij hebben dit onderzoek verricht om inzicht te verkrijgen in de belangrijkste factoren en hun onderlinge relaties. Met het gebruik van deze kennis is het mogelijk het aandeel vrouwelijke commissarissen te verhogen – zonder een wettelijk quotum – in te voeren.

In paragraaf 2 wordt aan de hand van literatuuronderzoek ingegaan op de complexiteit van het onderzoek naar de relatie tussen gender-diversiteit en ondernemingsprestaties. In paragraaf 3 wordt de methodologie van het onderzoek beschreven. Doordat het onderzoek een iteratief proces is tussen interviews en literatuuronderzoek, zijn de uitkomsten uit beide onderzoeksmethoden gezamenlijk uiteengezet in paragraaf 4. De bijdrage wordt afgesloten met de belangrijkste bevindingen en conclusies in paragraaf 5.

2 Gender-diversiteit en ondernemingsprestaties

In de populaire pers worden vaak als onderbouwing voor de vermeende positieve relatie tussen gender-di-

versiteit en de prestaties van ondernemingen de onderzoeken van Catalyst (2007) en McKinsey (2007) aangehaald. Beide studies hebben echter te veel wetenschappelijke tekortkomingen om als bewijs te kunnen dienen (Adams & Ferreira, 2009; Lückerath-Rovers, 2009a). Gezien de veelheid van factoren die van invloed zijn op de prestaties van de onderneming, blijkt het wetenschappelijk gezien moeilijk om een causale relatie tussen het aandeel vrouwen en de financiële prestaties van de onderneming aan te tonen. In ieder geval wordt de business case van het streven naar een hogere gender-diversiteit veelal onderbouwd door economische en morele argumenten (Lückerath-Rovers, 2009a). De werkelijke relatie tussen gender-diversiteit en de prestaties van ondernemingen is complexer.

Dezsö en Ross (2012) hebben een uitgebreid empirisch onderzoek verricht naar de effecten van gender-diversiteit in het topmanagement op de prestaties van ondernemingen op basis van de S&P 1.500 over een periode van 15 jaar. Uit het onderzoek blijkt dat de prestaties van ondernemingen beter zijn naarmate het aandeel vrouwen in het topmanagement groter is, maar dat dit effect zich beperkt tot de mate waarin de strategie van de onderneming is gericht op innovatie. De analyse van het empirisch onderzoek laat enigszins de complexiteit van de relatie zien. In het algemeen zijn heterogene groepen (teams) in staat om meer verschillende informatie en meerdere uitgangspunten te verwerken en om uiteindelijk betere beslissingen te nemen. Daarnaast vereist succesvolle innovatie managementeigenschappen die voor een groot deel overeenkomen met een feminiene managementstijl, waarin overwegend sprake is van samenwerken, verzorgen en meewerken. Een grotere aanwezigheid van vrouwen verbetert in het algemeen de 'task performance' van zowel het top- als middenmanagement. Betere task performance door het topmanagement leidt vervolgens tot betere prestaties van de gehele onderneming. "We find that, *ceteris paribus*, a given firm generates on average one percent (or over \$40 million) more economic value with at least one woman on its top management team than without any women on its top management team and also enjoys superior accounting performance" (Dezsö & Ross, 2012, p. 1084).

Adams en Ferreira (2009) hebben empirisch onderzoek uitgevoerd naar de mate waarin gender-diversiteit leidt tot verbetering van de governance-structuur en prestaties van ondernemingen. De belangrijkste conclusie van dit onderzoek is dat de monitoring-functie van gender-diverse boards strenger is. In ondernemingen met een zwakkere governance – gemeten naar de mate waarin overnames kunnen worden weerstaan – leveren gender-diverse boards een positieve bijdrage aan de ondernemingsprestaties. Ook toont het onderzoek aan

dat de board bij een toename van het aantal vrouwen anders functioneert. Vrouwen zijn bijvoorbeeld minder afwezig tijdens vergaderingen van de raad van commissarissen en sub-commissies, maar ook mannen zijn minder afwezig naarmate de gender-diversiteit toeneemt (Adams & Ferreira, 2009, p. 297). De toegenomen betrokkenheid van commissarissen (monitoring) kan een positieve bijdrage leveren aan de ondernemingsresultaten, maar er is ook een keerzijde. Invoering van gender-quota bij ondernemingen met een goede governance-structuur kan uiteindelijk resulteren in een vermindering van de aandeelhouderswaarde. "One possible explanation is that greater gender diversity could lead to overmonitoring in those firms" (Adams & Ferreira, 2009, p. 308).

In Noorwegen is sinds 1981 een discussie gaande over wetgeving die met ingang van januari 2008 bepaalt dat van alle bestuurders minstens 40% vrouw dient te zijn. Omdat een onderneming anders dreigt te worden ontbonden (Adams & Ferreira, 2009). Volgens Huse (2007, pp. 92-95) is de bijdrage van de quota en de wetgevingsdiscussie in Noorwegen – hoewel gebaseerd op simplistische en gedeeltelijk verkeerde argumenten – groter dan oorspronkelijk bedoeld. Een van de effecten is dat de selectie van bestuursleden minder informeel is geworden en steeds meer rationeel en professioneel wordt uitgevoerd, gericht op het selecteren van de gewenste competenties en kwalificaties van bestuursleden. Met Adams en Ferreira (2009) zijn wij van mening dat wetenschappelijk niet bewezen is dat een dergelijk quotum resulteert in verbetering van de prestaties van ondernemingen. Invoering van een wettelijk quotum dient derhalve gebaseerd te worden op andere argumenten dan verbetering van de 'governance' en 'firm performance.'

3 Methodologie en data-analyse

Wij constateren met Veltrop en Van Manen (2012) dat het opvallend is dat er weinig gestructureerd onderzoek is gedaan naar het benoemingsproces van commissarissen. Boards zijn bijzonder machtig, maar zeer moeilijk te onderzoeken constateert Withers et al. (2012) op basis van een uitgebreid onderzoek naar de beschikbare literatuur over de selectie van nieuwe commissarissen. Onderzoekers hebben veelal vanuit hun eigen wetenschapsdiscipline stukjes van de onderzoekspuzzel geprobeerd op te lossen, wat geresulteerd heeft in onderzoek op het gebied van management en organisatiekunde, finance, accounting, economische organisatie-theorie, sociologie en rechten. Withers et al. (2012) hebben het bestaande onderzoek geclassificeerd naar twee algemene perspectieven van onderzoek. Het rationeel-economische perspectief is gebaseerd op de aanname dat bestuurders en commissarissen de wensen van de organisa-

tie (en de aandeelhouders) dienen. Het sociale omgevingsperspectief onderkent het sociale groeps karakter en ziet bestuursorganen als complexe sociale systemen. Een van de belangrijke aanbevelingen van Withers et al. (2012) om te komen tot een meer geïntegreerde benadering van de selectie en benoeming van commissarissen is om aandacht te besteden aan het benoemingsproces zelf.

In november 2012 hebben Veltrop en Van Manen (2012) de resultaten van onderzoek in opdracht van het Nationaal Register naar de benoeming van commissarissen gepresenteerd. Het onderzoek is uitgevoerd in Nederland, door middel van invullen van vragenlijsten door 238 commissarissen en 100 opdrachtgevers. Daarnaast hebben aanvullend 14 interviews plaatsgevonden met voorzitters van raden van commissarissen. De onderzoeksdata waarover Veltrop en Van Manen (2012) dankzij het Nationaal Register konden beschikken is uniek, gelet op eerder onderzoek (Withers et al., 2012). Wij zien echter wel enkele beperkingen van dit onderzoek. Ten eerste zijn wij van mening dat een commissaris niet individueel en alleen, maar als lid van een team in een sociale omgeving invulling geeft aan het commissariaat. Hieraan is in het onderzoek geen aandacht besteed. Ten tweede is de onderzoekspopulatie mogelijk beïnvloed door de actieve rol die het Nationaal Register heeft vervuld bij de benadering van respondenten. Ook is de meerderheid van de deelnemers betrokken bij non-profit organisaties. Tenslotte zijn de conclusies gebaseerd op de mening van de geïnterviewde deelnemers zelf, waardoor antwoorden en conclusies vooral op de huidige situatie zijn gericht en weinig tot geen aandacht schenken aan de manier waarop bijvoorbeeld gender-diversiteit kan worden verbeterd.

In ons onderzoek wordt specifiek gekeken naar de factoren en afwegingen die van invloed zijn op de benoeming van vrouwelijke commissarissen, eveneens in Nederland. Op basis van literatuuronderzoek is een conceptueel model met in totaal 27 factoren geïdentificeerd die de benoeming van vrouwelijke dan wel mannelijke commissarissen kunnen bepalen. Deze factoren zijn door ons in drie categorieën ingedeeld.⁴

- Categorie 1 – 'man-vrouw'-kenmerken, waarmee wordt bedoeld de factoren die betrekking hebben op de verschillen in – bijvoorbeeld biologische – eigenschappen tussen mannen en vrouwen.
- Categorie 2 – Rationeel-economische factoren met harde en zichtbare kenmerken van de raad van commissarissen als orgaan van de vennootschap die bijvoorbeeld via wet- en regelgeving als 'harde of zachte' criteria aan commissarissen worden opgelegd.
- Categorie 3 – Sociale omgevingsfactoren met zach-

te en veelal onzichtbare kenmerken die de context vormen, zoals sociaal-culturele aspecten en op het gebied van sociaalpsychologische processen.

Figuur 1 Conceptueel model met factoren die de benoeming van commissarissen kunnen bepalen

Categorie	Factoren
Categorie 1 Man-vrouw-kenmerken	<ol style="list-style-type: none"> 1. Man-vrouwverschillen 2. Leiderschapsstijlen 3. Verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke commissarissen
Categorie 2 Rationeel economische factoren met harde en zichtbare kenmerken van de raad van commissarissen als orgaan van de vennootschap	<ol style="list-style-type: none"> 4. Formele eisen aan commissarissen 5. Diversiteitsbepaling in de CG Code (III.3.1) en andere codes 6. Instellen wettelijk quotum en wetsvoorstel streefcijfers 7. Benoemingstermijn en max. zittingsduur 8. Benoemingsbeleid 9. Gewenste leeftijd 10. Takenpakket commissarissen en jaaragenda 11. Werkervaring, opleidingsniveau en kennis van de bedrijfstak 12. Vereiste beschikbare tijd 13. Profielschets 14. Wervings- en selectieprocedure
Categorie 3 Sociale omgevings factoren met zachte en veelal onzichtbare kenmerken die de context vormen	<ol style="list-style-type: none"> 15. Aanbod van commissarissen 16. De 'Nederlandse cultuur' 17. Netwerken 18. Vooroordelen (stereotypering) 19. Generaties en homosiale reproductie 20. Seksotypering van taken 21. Invloed van de AvA, de RvB en de OR en andere stakeholders 22. Profit versus non-profit en verschillen per bedrijfstak 23. Past iemand binnen het team? 24. Waarop worden kandidaten geselecteerd? 25. Diversiteitsbeleid van de organisatie 26. Omvang en reputatie van de organisatie 27. Samenstelling van de huidige RvC

Voor iedere factor is literatuuronderzoek verricht. Vervolgens heeft in de tweede fase van het onderzoek expertmatige toetsing plaatsgevonden. Voor elke factor zijn één of meerdere experts of commissarissen geselecteerd die op basis van praktijkervaring in bepaalde sectoren in het algemeen als deskundige kunnen worden beschouwd in Nederland. Hierbij valt te denken aan het lidmaatschap van de Monitoring Commissie Corporate Governance, de bekendheid van de desbetreffende commissarissen binnen diverse sectoren, en

hoofd- of nevenfuncties als onderzoeker, hoogleraar of headhunter. In totaal hebben 15 deelnemers geparticipeerd in ons onderzoek (8 mannen, 7 vrouwen). Ondanks het geringe aantal deelnemers in totaal zijn wij van mening dat gelet op de selectie op basis van deskundigheid en ervaring de totale groep deelnemers in kwalitatieve zin een representatief beeld van de opvattingen over de verschillende factoren oplevert. In ieder geval zijn altijd meerdere deelnemende experts en commissarissen geraadpleegd voor elke factor in ons conceptuele model.

Een overzicht van de spreiding van de onderwerpen die zijn besproken met de deelnemers is opgenomen in figuur 2.

De interviews zijn semi-gestructureerd uitgevoerd aan de hand van een lijst met gespreksonderwerpen, waaruit vooraf een selectie is gemaakt op basis van de deskundigheden van de deelnemer en informatie uit eerder uitgevoerde interviews. De interviews waren open, en boden voldoende ruimte voor het bespreken van nieuwe onderwerpen buiten de vooraf bepaalde onderwerpen om. Daarnaast is aan iedere deelnemer gevraagd wat hij of zij als de belangrijkste verklarende factor beschouwt van het geringe aandeel vrouwelijke commissarissen.

Tenslotte is bij ieder interview het model met factoren aan de deelnemers voorgelegd om de volledigheid te toetsen. De gesprekken hebben gemiddeld 1,5 tot 2 uur geduurd.

Vervolgens is per factor uit ons model een kwalitatieve analyse uitgevoerd. De resultaten worden toegelicht in paragraaf 4, waarbij eerst wordt ingegaan op de antwoorden op de vraag welke factor de deelnemers als meest belangrijk beschouwen. Vervolgens worden per categorie de resultaten besproken.

4 Resultaten

4.1 De belangrijkste factor

De belangrijkste factor van invloed op het aandeel vrouwelijke commissarissen in Nederland is besproken met alle deelnemers. Tabel 1 bevat de meest genoemde factoren.

De antwoorden van de mannelijke en vrouwelijke deelnemers zijn duidelijk verschillend. Mannen geven voornamelijk als verklaring het te kleine aanbod en de verschillen tussen mannen en vrouwen. Vrouwelijke deelnemers wijzen met name naar de factor 'homosocial reproduction' (ook wel aangeduid met de term 'self-cloning'). Homosociale reproductie is een term ontleend aan de psychologie, die inhoudt dat mensen bij selecties een voorkeur hebben voor

Figuur 2 Ervaring, deskundigheden en gespreksonderwerpen deelnemers

		EXPERTS							COMMISSARISSEN							Aantal keer besproken	
		Algemeen							Profit				Non profit				
Categorie	Onderwerp												Zorg		WC		Overig
	Geslacht participant	V	V	V	V	M	M	M	M	V	M	M	M	M	V	V	
Algemeen	De belangrijke factor	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	15
Man/Vrouw	Verschillen tussen mannen en vrouwen	✓	✓	✓			✓		✓	✓					✓		7
Man/Vrouw	Leiderschapsstijlen	✓															1
Man/Vrouw	Verschillen mannelijke en vrouwelijke commissarissen	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			12
RvC	Formele eisen								✓				✓				2
RvC	Diversiteitsbepaling			✓	✓	✓				✓	✓	✓		✓	✓	✓	9
RvC	Het instellen van een wettelijk quotum	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	14
RvC	Benoemingstermijn en maximale zittingsduur				✓	✓			✓	✓	✓			✓	✓		7
RvC	Benoemingsbeleid																0
RvC	Gewenste leeftijd			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	13
RvC	Takenpakket commissarissen en jaaragenda																0
RvC	Werkervaring, opleidingsniveau en kennis bedrijfstak			✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	12
RvC	Vereiste beschikbare tijd					✓					✓						2
RvC	Profielschets				✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		10
RvC	Wervings- en selectieprocedure				✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
Context	Aanbod commissarissen	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	15
Context	De Nederlandse cultuur	✓	✓	✓		✓			✓	✓						✓	7
Context	Netwerken	✓	✓	✓	✓	✓					✓	✓		✓	✓	✓	10
Context	Vooroordelen (stereotypering)	✓	✓	✓			✓	✓		✓			✓		✓		8
Context	Homosocial reproduction	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓		11
Context	Sekse typering van taken	✓		✓	✓				✓			✓	✓		✓		7
Context	Invloed AvA, de RvB, de OR en andere partijen			✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		9
Context	Profit versus non-profit			✓	✓		✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓		9
Context	Past iemand binnen het team?			✓		✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
Context	Samenstelling van de huidige zittende raad			✓			✓			✓							3
Context	Waarop worden kandidaten geselecteerd?			✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		9
Context	Diversiteitbeleid van de organisatie											✓					1
Context	Omvang en imago van de organisatie			✓	✓	✓		✓				✓			✓		3

Tabel 1 Meest genoemde belangrijke factoren voor de benoeming van vrouwelijke commissarissen

Factor	Uitleg ⁵
Vraag (9x)	Commissarissen zien het nut van gender-diversiteit niet (1M/2V) Onvoldoende besef van kwaliteit vrouwen of zichtbaarheid vrouwen (2M/1V) Er worden te hoge eisen gesteld (vrouwen met een zeer grote reputatie) (1M/2V)
Aanbod (8x)	Het aanbod is te klein (4M) Het aantal vrouwen in de RvB / bestuursfuncties is te gering (2M) Het aantal vrouwen in topbedrijven is te laag (2M)
Homosocial Reproduction (8x)	Het uitsluitingsmechanisme van de man-nencultuur: men kiest voor het eigen circuit, is risicomijdend, onwelwillendheid, en kiest voor iemand die op hen zelf lijkt (1M/7V)
Verschillen mannen en vrouwen (4x)	Vrouwen kiezen er simpelweg niet voor of kunnen niet in verband met zorgtaken (3M/1V)

mensen met dezelfde algemene karakteristieken, waaronder geslacht, achtergrond, ervaring, etc. Dit zou erop kunnen duiden dat sprake is van homosociale reproductie en dat de mannelijke deelnemers zich hier niet van bewust zijn.

4.2 Categorie 1 – man-vrouwaspect

Op het gebied van gender-verschillen zijn verschillende onderzoekstromingen te onderscheiden. De ‘Nature’-theorie gaat uit van verschillen tussen een mannelijke en vrouwelijke hersenstructuur die verschillen verklaart (Baron-Cohen 2007). De ‘Nurture’-theorie veronderstelt dat vrouwen ander gedrag vertonen dan mannen, door het opvoedings- en socialisatieproces en jarenlange ‘inprenting’ (Feingold, 1994; Devine & Markiewicz, 1990). Hyde (2005) heeft daarentegen onderzocht dat er geen significante verschillen bestaan en mannen en vrouwen overwegend hetzelfde zijn. Tevens bestaat de stelling dat vrouwen zich gaan gedragen naar de eigenschappen die zij verondersteld zijn te bezitten.

Uit de interviews blijkt dat de feitelijke verschillen niet zo groot zijn, maar dat het vooral gaat om de perceptie van deze verschillen. Het merendeel van de deelnemers is van mening dat er wel verschillen bestaan tussen mannelijke en vrouwelijke commissarissen. De deelnemers die van mening zijn dat er geen verschillen bestaan zijn overigens wel van mening dat gender-diversiteit de effectiviteit van het functioneren van de raad van commissarissen bevordert.

Tabel 2 Argumenten deelnemers over man-vrouwverschillen

Mening	Motivering
Er zijn geen verschillen (2M en 3V)	Gender-diversiteit verandert de Raad wel; het sociale proces verandert en een proces van ‘groupthinking’ wordt verbroken (1M en 2V) Bij commissarissen 55+ is er geen verschil; zij hebben zich aangepast aan het masculiene commissariaat (1V), het gaat om persoonlijkheid en om diversiteit in het algemeen (1M)
Er zijn wel verschillen (4M en 3V)	Door een verschil qua emotionele antenne plaatsen vrouwen problemen in een bredere context, dit beïnvloedt tevens probleemanalyse en oplossingsrichting (2M en 3V) Vrouwen zijn minder zelfverzekerd of uiten dit meer dan mannen (2M)

4.3 Categorie 2 – harde en zichtbare factoren

Best practice bepaling diversiteit

In best practice bepaling III.3.1 van de Nederlandse Corporate Governance Code (van toepassing op beursgenoteerde ondernemingen) is aangegeven dat de raad van commissarissen in een profielschets voor zijn omvang en samenstelling rekening moet houden met de diversiteit en daarnaast moet aangeven welke doelstelling de raad hierbij hanteert.

Driekwart van de geïnterviewde deelnemers geeft aan dat de best practice bepaling over diversiteit invloed heeft gehad en dit nog steeds heeft op het aandeel vrouwen in de RvC doordat hiermee het onderwerp onder de aandacht is gebracht en de discussie op gang is geholpen. Een kwart van de geïnterviewden geeft aan dat deze diversiteitsbepaling slechts invloed heeft indien er openheid heerst binnen een zittende RvC en het belang van diversiteit wordt ingezien. Benoeming vindt volgens de minderheid namelijk plaats door middel van coöptatie.

Dat de diversiteitsbepaling in de code aandacht krijgt bij de benoeming van commissarissen wordt geïllustreerd in de volgende uitspraken van deelnemers tijdens de interviews over het effect van de best practice bepaling over diversiteit.

‘Als iemand zegt “we zoeken een commissaris”, iemand al snel zegt ‘het moet een vrouw zijn’. Het staat beter op het netvlies omdat er zoveel aandacht aan wordt besteed’ – bestuurder
‘De discussie over deze zaken heeft vrouwen zichtbaar gemaakt, hoewel mannen niet eerder hebben gekeken.’ – headhunter

Het instellen van een wettelijk quotum

Wij hebben de deelnemers gevraagd naar hun mening over de eventuele instelling van een wettelijk quotum. De antwoorden en motiveringen liepen hierbij uiteen (tabel 3). Opvallend is dat het merendeel van de mannelijke deelnemers tegen de invoering van een wettelijk quotum is, omdat zij verwachten dat hierdoor mogelijk ingeleverd moet worden aan kwaliteit. Zij veronderstellen dat er geen vrouwelijke commissaris met de gewenste kwaliteiten kan worden gevonden.

Tabel 3 Mening deelnemers over een wettelijk quotum

Motivering
5x – Vóór het wettelijk quotum, omdat verandering anders te langzaam gaat (1M/4V)
5x – Tegen het wettelijk quotum, omdat dit ten koste kan gaan van de kwaliteit (5M)
4x – Tegen het wettelijk quotum: overige motiveringen (1M/3V)

Benoemingsbeleid, benoemingstermijn en maximale zittingsduur

In vrijwel alle sectoren speelt de raad van commissarissen zelf een belangrijke rol bij de benoeming van een nieuwe commissaris, in de rol als aanbeveler of als benoemer. Omdat het benoemingsbeleid bepaalt op welke wijze de voordracht plaatsvindt en welke partijen invloed hebben op het benoemingsproces, heeft het benoemingsbeleid invloed op het aandeel vrouwen. Hieruit vloeit voort dat de voorkeur van de huidige leden een belangrijke rol speelt bij de keuze van een commissaris.

De benoemingstermijn in Nederland bedraagt vier jaar, de maximale zittingsperiode bedraagt acht tot twaalf jaar. Dit is ten opzichte van andere landen een relatief lange periode. Meer dan de helft van de deelnemers verwacht dat het verkorten van de zittingsduur een positieve invloed zal hebben op het aandeel vrouwen. Een van de deelnemers plaatst wel de kanttekening dat een kortere zittingsduur mogelijk een negatieve invloed heeft op de kwaliteit van de raad gezien de tijd die het kost om voldoende kennis op te doen van het bedrijf.

Gewenste leeftijd

Op de vraag aan de deelnemers hoe hoog de gewenste leeftijd van een commissaris is werden verschillende motiveringen genoemd.

Tabel 4 Gewenste leeftijd commissaris

Motivering
Niet te jong, omdat enige ervaring noodzakelijk is. De minimale leeftijd die hierbij wordt genoemd varieert van 30 tot 50+ (5M/1V)
Er is geen meest ideale leeftijd, het gaat om de deskundigheden, kwaliteiten en persoonlijke eigenschappen (1M/2V)
Gewenste leeftijd is afhankelijk van samenstelling huidige raad van commissarissen: diversiteit is gewenst (2V)

Door tien deelnemers is in de interviews ook aangegeven wat de minimumleeftijd voor een commissaris zou moeten zijn (indien hij voldoet aan andere randvoorwaarden). De visie ten aanzien van de minimumleeftijd loopt erg uiteen en lijkt beïnvloed te worden door de leeftijd van de deelnemers zelf (hoe ouder de deelnemer, hoe hoger de gewenste leeftijd). Dit zou kunnen duiden op het verschijnsel 'homosocial reproduc-

tion'. De beschikbare tijd en energie lijken een tegengesteld effect te hebben blijkt uit de volgende uitspraken van deelnemers.

'Het risico van een leeftijd van 60+ kan zijn dat het zijn weer-slag zou kunnen hebben op de scherp-te van mensen. Niet op de wijsheid, want deze mensen zijn wel wijs en ervaren, maar je moet veel stukken lezen en tijd en energie hebben. De wijsheid is groter naarmate je ouder wordt, maar je energie wordt minder.' – bestuurder

'Er zijn genoeg mensen van 35 die hun sporen verdiend hebben. De vraag is of ze voldoende tijd willen vrijmaken.' – vrouwelijke commissaris

Werkervaring, opleidingsniveau en kennis van de bedrijfstak

Uit het Nationaal Commissarissen onderzoek (De Bos, 2009) blijkt dat de commissarissen zelf ondernemer of (kennis-)deskundige zijn. Aan elf deelnemers hebben wij gevraagd of ervaring als leidinggevende en kennis van de bedrijfstak een vereiste is voor een commissaris. Ervaring als leidinggevende wordt met 6 keer vaker genoemd (5M/1V) dan kennis van de bedrijfstak (3x in totaal, 2M/1V).

Voornamelijk mannelijke deelnemers zijn van mening dat ervaring als leidinggevende een vereiste is. Volgens hen is ervaring als leidinggevende vooral van belang om de 'klankbordfunctie' van de raad van commissarissen te kunnen vervullen, om goed te kunnen samenwerken met de andere commissarissen en de raad van bestuur en om goed toezicht te kunnen houden. Deelnemers die aangeven dat het geen vereiste is, zijn van mening dat commissarissen wel met het gedrag van leidinggevers moeten kunnen omgaan.

Het merendeel van de participanten is van mening dat kennis van de bedrijfstak niet vereist is. De vaardigheid om snel kennis op te doen is het meest belangrijk. Meestal is wel de kanttekening gemaakt dat er wel minimaal één commissaris in de raad over bedrijfstak-specifieke kennis moet beschikken.

Profiel-schets

Het merendeel (67%) van de deelnemers is van mening dat de profielschets weinig invloed heeft op het aandeel vrouwen in de RvC, omdat deze vaag en abstract is en vanwege het feit dat er in profielschetsen altijd competenties en deskundigheden genoemd worden en niet een specifiek geslacht. De overige participanten gaven aan dat door de profielschets het proces van werven en selecteren transparanter wordt en hierdoor minder binnen het eigen netwerk geselecteerd kan worden. Tevens wordt er bewuster stilgestaan bij het belang van diversiteit.

Werving- en selectieprocedure

Uit opeenvolgende nationaal commissarissen-onderzoeken is op te maken dat er bij het verwerven van een commissariaat opmerkelijke verschillen zijn waar te

nemen tussen werving van mannelijke en vrouwelijke commissarissen (De Bos, 2013, 2012).

Tabel 5 Verwerving van commissarissen

Verwerving commissariaat ⁶	2012		2011		2010	
	man	vrouw	man	vrouw	man	vrouw
Eigen netwerk	51%	46%	64%	42%	63%	49%
Gereageerd op advertentie	25%	39%	17%	29%	14%	27%
Via intermediair	12%	13%	10%	18%	11%	11%

Het aandeel werving via het eigen netwerk lag bij mannelijke commissarissen de afgelopen jaren aanzienlijk hoger dan bij vrouwelijke commissarissen. Dit kan erop duiden dat nog veel mannelijke commissarissen worden geworven via het 'old boys network'.

In de Zorgbrede Governance Code staat vermeld dat zorginstellingen openbaar dienen te werven. In de praktijk, zo blijkt uit een interview met een deelnemer, wordt dit heel breed geïnterpreteerd. Zo kan er namelijk in het Jaardocument van de zorginstelling precies gelezen worden wanneer vacatures gaan ontstaan en dat het vermelden hiervan wordt gezien als openbare werving. Op die manier kan er toch binnen het eigen netwerk geworven worden. Dit wordt door een andere deelnemer (headhunter) bevestigd: hij geeft aan dat soms advertenties worden gezet voor de vorm, terwijl eigenlijk al duidelijk is wie de kandidaat is die uiteindelijk geselecteerd zal worden. Wel neemt het werven via advertenties in de non-profitsector toe en is deze wervingsprocedure daar meer gebruikelijk dan in de profitsector.

Uit een interview met een van de deelnemers (headhunter) blijkt dat het zoeken naar een commissaris voor selectiebureaus weinig oplevert, omdat de opbrengst in de meeste gevallen samenhangt met de vergoeding van de commissaris en deze is relatief laag. De opdracht wordt dan vaak aangenomen om commerciële redenen met de verwachting dat aanvullende opdrachten van de desbetreffende organisatie worden verkregen. De vraag is of hiermee aan de gewenste kwaliteit van de selectieprocedure kan worden voldaan. Deze werkwijze biedt geen waarborgen voor de objectiviteit van het wervingsproces via headhunters, terwijl inschakeling van een headhunter, zo blijkt uit de interviews met andere deelnemers, wel vaak als verantwoording wordt gebruikt dat er onbevooroordeeld gezocht wordt. Het onderzoek van Veltrop en Van Manen

(2012) dat is uitgevoerd in opdracht van het Nationaal Register (dat zelf selectieprocedures verzorgt), bevestigt onze conclusie: non-executive search (is) vooral succesvol als de desbetreffende externe adviseur gezag heeft en afdwingt dat de organisatie werkt met goede procedures.

4.4 Categorie 3 - 'context' en zachte, veelal onzichtbare sociale omgevingsfactoren

Het aanbod van commissarissen

Opvallend is dat alle vrouwelijke deelnemers het aanbod van geschikte vrouwelijke commissarissen toereikend vinden en dat slechts de helft van de mannelijke deelnemers deze mening deelt. Aangezien het merendeel van de zittende commissarissen man is, heeft de perceptie van onvoldoende aanbod mogelijk wel een negatieve invloed op de eventuele aanstelling van een vrouwelijke commissaris in die raad.

Tabel 6 Mening over het aanbod van vrouwelijke commissarissen

Mening	Het aanbod van vrouwelijke commissarissen is onvoldoende
Het aanbod is toereikend	Er wordt niet goed gezocht (of onvoldoende zichtbaar), er is onvoldoende welwillendheid of onvoldoende besef (3M, 7V)
Het aanbod is niet toereikend	Het aanbod is niet toereikend; de pijlpijn moet nog worden gevuld en/of vrouwen hebben andere prioriteiten (4M)

De Nederlandse cultuur

Alle deelnemers zijn van mening dat de Nederlandse cultuur een negatieve invloed heeft op het aandeel vrouwen in de RvC. De automatische gedachte dat vrouwen minder kwaliteit zouden hebben is één van die sociaal culturele denkwijzen. In Nederland is, meer dan in landen zoals Amerika of Scandinavische landen, sprake van een moederschapideologie (Berkelaar & Crol, 2006). Dit betreft een historisch gegroeid welvaartsverschijnsel, waarin de vrouw niet hoeft te werken. Het heeft ook te maken met voorzieningen en institutionele regelingen die in Nederland niet goed zijn ingericht. Dit heeft een negatieve invloed op het aandeel vrouwen in de RvC in Nederland.

Netwerken

Benschop (2009) verrichtte onderzoek naar de manier waarop netwerkpraktijken en gender zijn verknoot. Uit haar onderzoek blijkt dat netwerken die in het voordeel voor mannen werken, vrouwen niet op diezelfde manier bevoordelen. Old boys-netwerken en vrouwennetwerken worden bijvoorbeeld niet op dezelfde manier gewaardeerd in organisaties. Door het merendeel (89%) van de deelnemers wordt

het belang van netwerken onderstreept. Tevens wordt het als positief ervaren om met vrouwen andere vrouwen te werven voor een rol als commissaris (homogeen netwerken). Netwerken zijn van positieve invloed op het aandeel vrouwen, indien deze voldoende worden aangewend. Ook blijkt dat de netwerken van vrouwen in het algemeen breder zijn en aanwending daarvan levert meer bruikbare informatie op voor de raad van commissarissen.

Vooroordelen (stereotyperingen)

Bij de selectie van een commissaris spelen vooroordelen ongetwijfeld een rol. Vooroordelen heeft iedereen, bewust en onbewust. Mensen gebruiken immers stereotyperingen als referentiekader om een zo goed mogelijk oordeel te kunnen vormen over iemand. Hoe deze stereotyperingen eruit zien is afhankelijk van de cultuur, persoonlijke ervaringen en kennis die mensen in hun leven hebben opgedaan.

Vooroordelen als gevolg van stereotyperingen beïnvloeden het gedrag van vrouwen. Vrouwen gaan zich naar deze stereotyperingen gedragen. Indien een vrouw niet aan dit stereotype beeld voldoet, wordt dit als negatief ervaren. Indien een vrouw mooier is of zich vrouwelijker kleedt, wordt ze als minder masculien gezien, en heeft ze minder kans om aangenomen te worden (Eagly & Karau, 2002).

Volgens Eagly en Karau (2002) komen de verwachtingen die mensen hebben van een leider niet overeen met het stereotype beeld dat mensen hebben van de eigenschappen van een vrouw. Dit beeld is het gevolg van stereotype-denken. Hierdoor zal minder snel een vrouw worden gekozen voor een leiderschapsrol en worden haar prestaties minder positief geëvalueerd.

Dat vooroordelen bestaan blijkt ook uit het onderzoek van Gregory (1990). Hij heeft aangetoond dat mannen zich dominant gedragen en vrouwen zich onderdanig opstellen. Vrouwen moeten veel harder werken om geaccepteerd te worden in een groep. Echter, als vrouwen zich competitief opstellen wordt dit als negatief en agressief ervaren, terwijl dit bij mannen als positief wordt ervaren. Dit werkt in de hand dat vrouwen een lager zelfvertrouwen hebben en minder dominant zijn.

De meerderheid van de deelnemers geeft aan dat er vooroordelen bestaan en dat deze van negatieve invloed zijn op het aandeel vrouwelijke commissarissen. Dit wordt door een van de deelnemers als volgt verwoord: *“Er zijn te weinig vrouwen in dat soort functies en daar is geen enkele objectieve rechtvaardiging voor. Dat kan eigenlijk alleen maar het gevolg zijn van ongefundeerde vooroordelen waar we ons tegen af moeten zetten.”*

Homosocial reproduction

Burgess & Tharenou (2002) geven aan dat de board wordt gekarakteriseerd als een old boys-club met een

selectie die gebaseerd is op homosociale reproductie. Uit de interviews blijkt dat homosociale reproductie in de praktijk wordt herkend door een relatief groot deel van de ondervraagde deelnemers. Gezien het relatief hoge aandeel mannelijke commissarissen heeft dit een negatieve invloed op het aandeel vrouwen in de raad van commissarissen, zoals treffend is verwoord door een van de deelnemers: *“Kwaliteit is als je ’s ochtends opstaat en je kijkt in de spiegel. Dat is hoe het werkt. Als dat een 65-jarige man is met grijs haar dan gaat dat niet gemakkelijk lijken op een jonge vrouw.”*

Invloed van de algemene vergadering van aandeelhouders, de Raad van Bestuur (RvB) en de ondernemingsraad (OR)

De OR blijkt een positieve invloed te hebben op de voordracht van vrouwelijke kandidaten. Uit de interviews met deelnemers kwam naar voren dat geen van hen van mening is dat de algemene vergadering van aandeelhouders invloed had op de uiteindelijke keuze van een nieuwe commissaris, zelfs niet als zij krachtens de structuurregeling gemachtigd is om de commissaris te benoemen. Wel gaven deelnemers aan dat de RvB invloed heeft op het proces van werving en selectie en daarmee ook op de keuze van de kandidaat. Bij de werving en selectie van nieuwe toezichthouders wordt de RvB ingeschakeld als klankbord. Ook over de uiteindelijke keuze wordt overleg gevoerd met de RvB. Veltrop en Van Manen (2012) concluderen dat de raad van commissarissen zelf maar ook de bestuursvoorzitter in vergelijking met andere stakeholders een relatief grote invloed hebben op het benoemingsproces van commissarissen. De respondenten geven daarbij aan dat de invloed van bestuurders op de benoeming van commissarissen juist wenselijk is, in tegenstelling tot de bevindingen van geldende governanceliteratuur. Veltrop en Van Manen (2012, p. 47) concluderen hieruit dat naarmate het bestuur een grotere invloed heeft op de benoeming, deze commissaris beter in staat is de opzichtersrol en klankbordrol uit te voeren. Wij plaatsen hierbij onze vraagtekens omdat homosociale reproductie juist in dit geval van grote invloed kan zijn op de selectie en daarmee potentieel een negatieve invloed heeft op de kwaliteit van de raad van commissarissen.

Profit versus non-profit

Steane en Cristie (2003) hebben onderzoek gedaan naar diversiteit binnen boards in Australië. Ze constateren dat non-profit boards een grotere diversiteit bezitten dan boards in de profitsector. De verklaring die zij geven is gebaseerd op verschillen tussen de ‘shareholder’- en ‘stakeholder’-benadering. Wij hebben het verschil tussen profit- en non-profitorganisaties met de deelnemers besproken, waarbij de volgende mogelijke verklaringen worden gegeven. Het aandeel vrouwen in de RvC van non-profitorganisaties is hoger, om-

dat vrouwen meer geïnteresseerd zijn in deze organisaties of meer ‘maatschappelijk’ zijn gericht. Tevens is door enkele deelnemers aangegeven dat in de non-profitsector meer vrouwen werkzaam zijn waardoor het aanstellen van vrouwen in topfuncties meer als vanzelfsprekend zou kunnen worden beschouwd dan in de profit-sector.

Samenstelling van de huidige zittende raad

De participanten van het onderzoek hebben aangegeven dat er sprake is van een negatieve invloed van de samenstelling van de zittende raad op het aandeel vrouwen in de RvC. Dit wordt onder andere veroorzaakt door het netwerk van de commissarissen, de heersende opvattingen binnen de Raad en de mate waarin zij belang hechten aan diversiteit. Oudere commissarissen hebben traditionelere denkwijzen. Het opnemen van een vrouw in de benoemingscommissie zal naar verwachting in veel gevallen een positieve invloed hebben op de toekomstige samenstelling van de Raad.

Waarop worden kandidaten geselecteerd?

In tabel 7 is een opsomming opgenomen van de meest genoemde redenen waarom kandidaten worden geselecteerd als commissaris volgens de deelnemers. Omdat het aantal vrouwen met een sterke reputatie en imago geringer is dan het aantal mannen, zou dit het aandeel vrouwelijke commissarissen negatief kunnen beïnvloeden.

Tabel 7 Belangrijkste redenen voor selectie van commissarissen

Reden	Aantal keren genoemd
Reputatie/imago	8
Netwerk	3
Kennis en kunde	3
Een persoonlijke klik / iemand die op hen lijkt	3
Specifieke deskundigheid en expertise	3
Ervaring	2

Omvang en imago van de organisatie

Lückerath-Rovers (2009b) heeft de samenhang tussen de omvang van een onderneming en het aandeel vrouwen in een raad onderzocht. Grotere, en hierdoor ook vaak meer zichtbare, ondernemingen hebben te maken met meer sociale druk. Zij stelt dat meer zichtbare ondernemingen (nationaal en internationaal), die meer arbeidsintensief zijn en die tevens meer klantgericht zijn, meer zullen voldoen aan de sociale verwachtingen met betrekking tot gender-diversiteit. Ook het merendeel van de deelnemers onderkent dat

het imago of het gewenste imago van de organisatie een positieve invloed kan hebben op het aandeel vrouwen in de raad van commissarissen. Naarmate de publieke bekendheid van een onderneming toeneemt, neemt volgens hen naar verwachting ook het aandeel vrouwen toe, omdat deze ondernemingen eerder willen voldoen aan maatschappelijke verwachtingen. Vooral negatieve publiciteit, wanneer diversiteit ontbreekt, is hierop van grote invloed.

5 Belangrijkste bevindingen en conclusies

Uit het onderzoek komen meerdere factoren naar boven die van invloed lijken te zijn op het aandeel vrouwen in de raad van commissarissen in Nederland. Op basis van een systematische en kwalitatieve analyse van de interviews en de beoordeling van de antwoorden op de vaste onderwerpen die zijn voorgelegd aan de deelnemers, zijn de volgende – onderling samenhangende – factoren geformuleerd die een positieve of negatieve invloed hebben op de selectie en benoeming van vrouwelijke commissarissen (tabel 8).

Tabel 8 Belangrijkste factoren op het aandeel vrouwelijke commissarissen

Factoren met positieve invloed	Factoren met negatieve invloed
<ul style="list-style-type: none"> • Maatschappelijke discussie over gender-diversiteit • Maatschappelijke druk (b.v. quota) • Invloed van de ondernemingsraad • (diverse) Netwerken 	<ul style="list-style-type: none"> • Homosociale reproductie • Samenstelling van de zittende RvC • Organisatie van het wervings- en selectieproces • Stereotyperingen • Definiëring van de ‘vijver’ • Nederlandse cultuur

In figuur 3 zijn de geïdentificeerde belangrijkste factoren en het relatieve belang schematisch weergegeven. Wanneer de invloed van de negatieve factoren af zou nemen is het aannemelijk te veronderstellen dat er meer vrouwelijke commissarissen worden benoemd. De factoren met een negatieve invloed op het aandeel vrouwen zijn homosociale reproductie, de huidige samenstelling van de raad, de Nederlandse cultuur, het bestaan van stereotyperingen, de definiëring van het aanbod (de vijver waarin gezocht wordt) en de wijze waarop het werving- en selectieproces wordt vormgegeven.

De factoren met een positieve invloed zijn de discussies die momenteel gevoerd worden over gender-diversiteit en het besef van het belang hiervan, de maatschappelijke druk, de invloed vanuit de OR op het wervings- en selectieproces waarmee homosociale reproductie doorbroken wordt, het gebruikmaken van “vrouwen-netwerken” en het verhogen van de diversiteit van netwerken. Deze factoren resulteren in het groter worden van de vijver waarin wordt gezocht naar

Figuur 3 Overzicht van de belangrijkste factoren bij de benoeming van vrouwelijke commissarissen

nieuwe commissarissen, wat naar verwachting een positieve invloed op het aandeel vrouwen heeft.

Deze conclusies presenteren wij als een model van onderling samenhangende factoren, dat inzicht geeft in de wijze waarop het aandeel vrouwelijke commissarissen verhoogd kan worden (figuur 3). Een aantal factoren is lastig te beïnvloeden (zoals de Nederlandse cultuur), maar het wervings- en selectieproces en de definiering van de vijver (de eisen die gesteld worden) zijn wel te beïnvloeden. Zorgvuldige afweging ten aanzien van de inrichting van het wervingsproces en de

formulering van de criteria bij het zoeken, in combinatie met de bewustwording van het feit dat men onbewust graag kiest voor iemand die op henzelf lijkt, zal ervoor zorgen dat de kans groter is dat een vrouw wordt benoemd. Net als Veltrop en Van Manen (2012) zijn wij van mening dat een transparant verantwoordingsproces een belangrijke positieve invloed kan hebben op de benoemingen. “Door de nadruk op transparante procedures waarbij verschillende stakeholders zijn betrokken en waarbij de besluitvorming niet kan worden gedomineerd door één gremium is non-executive search iets heel anders dan executive search (Veltrop en Van Manen, 2012, p. 48).” Het afleggen van verantwoording over het selectie- en benoemingsproces kan plaatsvinden tijdens vergaderingen, in het verslag van de raad van commissarissen en bij zelfevaluatie door de diverse betrokken partijen (commissarissen, bestuur en eventueel hierbij betrokken headhunters). Tenslotte valt te verwachten dat wanneer het aandeel vrouwen in de raad van commissarissen groter wordt, dit een blijvende positieve invloed zal hebben op de effectiviteit van de raad van commissarissen. ■

M.E. Daamen MSc RA en M. Maljers MSc RA zijn beiden werkzaam in de accountancypraktijk, bij PwC en Deloitte. Dit onderzoek is uitgevoerd als afstudeeronderzoek voor de opleiding Accountancy aan Nyenrode Business Universiteit. Bij dit onderzoek zijn ze begeleid door drs. R.M. Rennes RA, universitair docent en vakgroepvoorzitter Corporate Governance bij Nyenrode Business Universiteit.

Noten

1 In de Verenigde Staten zijn bijvoorbeeld de Sarbanes Oxley Wet en meer recent de Dodd Frank Wet ingevoerd. In Nederland is naast de corporate governance code (2003) ook recente Europese regelgeving ingevoerd.

2 De S&P 1.500 combineert de S&P 500 (grote beursgenoteerde ondernemingen), de S&P MidCap 400 en de S&P SmallCap 600 en vertegenwoordigt circa 90 procent van de marktkapitalisatie van beursgenoteerde ondernemingen in de Verenigde Staten. De index is ontwikkeld voor investeerders om de aandelenmarkt in de Ver-

enigde Staten te kunnen benchmarken (Dezsö & Ross, 2012).

3 De wettelijke diversiteitsregeling over streefcijfers genderdiversiteit zal op 1 januari 2016 van rechtswege vervallen. De gedachte is dat de effecten van de regeling tegen die tijd zullen worden geëvalueerd, waarna de regeling al dan niet wordt verlengd.

4 De indeling van de drie categorieën is overeenkomstig het onderscheid dat Withers et al. (2012) maken bij de typering van onderzoeksperspectieven naar de selectie van commissarissen.

Net als Withers et al. (2012) zijn wij van mening dat de indeling in één van de categorieën geen exacte ‘zwart-wit’-kwestie betreft en dat overlap bestaat tussen de verschillende perspectieven.

5 In de tabellen wordt tussen haakjes aangegeven het aantal keer dat een antwoord is gegeven, met de letters M (Man) en V (Vrouw) wordt het geslacht aangeduid.

6 Bron: Nationaal Commissarissen Onderzoek 2012/2011, De Bos (2013/2012).

Literatuur

■ Adams, R.B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governan-

ce and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291-309.

■ Baron-Cohen, S. (2007). Sex differences in mind: Keeping science distinct from social

- policy. In: S.J. Ceci & W.M. Williams (Ed.), *Why aren't more women in science: Top researchers debate the evidence* (pp. 159-172). Washington, DC: American Psychological Association.
- Benschop, Y. (2009). The micro-politics of gendering in networking. *Gender, Work and Organisations*, 16(2), 217-237.
 - Berkelaar, A., & Crol, J. (2006). *De onbekende commissaris: Diversiteit binnen raden van commissarissen in Nederland en Zweden*. Den Haag, Nederland: Nationaal Register voor Commissarissen en Toezichthouders.
 - Biesheuvel-Hoitinga, J., & Bootsma, B. (2012). Diversiteit in raden van commissarissen: De stand van zaken bij Nederlandse beursvennootschappen. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 86(4), 141-150.
 - Bos, A. de, & Lückérath-Rovers, M. (2013). *Nationaal commissarissen onderzoek 2012*. Breukelen, Nederland: Nyenrode Business Universiteit / Erasmus Universiteit Rotterdam.
 - Bos, A. de, & Lückérath-Rovers, M. (2012). *Nationaal commissarissen onderzoek 2011*. Breukelen, Nederland: Nyenrode Business Universiteit / Erasmus Universiteit Rotterdam.
 - Bos, A. de, & Lückérath-Rovers, M. (2009). *Nationaal commissarissen onderzoek 2009* (EITC-reeks 12). Rotterdam, Nederland: Erasmus Instituut Toezicht en Compliance.
 - Burgess, Z., & Tharenou, P. (2002). Woman board directors: Characteristics of the few. *Journal of Business Ethics*, 37, 39-49.
 - Catalyst. (2007). The bottom line: *Corporate performance and women's representation on boards*. Geraadpleegd op <http://www.catalyst.org/knowledge/bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-boards>.
 - Devine, I., & Markiewicz, D. (1990). Cross-sex relationships at work and the impact of gender stereotypes. *Journal of Business Ethics*, 9(4-5), 333-338.
 - Dezsö, C.L., & Ross, D.L. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal*, 33, 1072-1089.
 - Eagly, A.H., & Karau, S.J. (2002). Role congruity. Theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.
 - Feingold, A. (1994). Gender differences in personality. *Psychological Bulletin*, 116(3), 429-456.
 - Gregory, A. (1990). Are women different and why are women thought to be different? Theoretical and methodological perspectives. *Journal of Business Ethics*, 9, 257-266.
 - Huse, M. (2007). *Boards, governance and value creation. The human side of corporate governance*. Cambridge, Engeland: Cambridge University Press.
 - Hyde, J.S. (2005). The gender similarities hypothesis. *American Psychologist*, 60(6), 581-592.
 - McKinsey. (2007). *Women matter: Gender diversity, a corporate performance driver*. Geraadpleegd op http://www.mckinsey.de/downloads/publikation/women_matter/Women_Matter_1_brochure.pdf
 - Lückérath-Rovers, M. (2009a). Gender-diversiteit: De Nederlandse business case. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 83(3), 92-101.
 - Lückérath-Rovers, M. (2009b). Female directors on corporate boards provide legitimacy to a company: A resource dependency perspective. *Management Online Review*, 6, 1-13.
 - Lückérath-Rovers, M. (2012). *The Dutch female board index 2012*. Geraadpleegd op <http://www.nyenrode.nl>.
 - Steane, P.D., & Christie, M. (2001). Nonprofit boards in Australia: A distinctive governance approach. *Corporate Governance: An International Review*, 9(1), 48-58.
 - Veltrop, D., & Manen, J. van (2012). *Bezint eer gij begint. Onderzoek naar benoeming van commissarissen*. Den Haag, Nederland: Nationaal Register Commissarissen en Toezichthouders.
 - Withers, M.C., Hillman, A.J., & Cannella, A.A. (2012). A multidisciplinary review of the director selection literature. *Journal of Management*, 38(1), 243-277.