



**Internationale  
voorbeelden  
beleid  
Topvrouwen**

Kennisinstituut  
voor Emancipatie en  
Vrouwengeschiedenis

**atria**



Kennisinstituut  
voor Emancipatie en  
Vrouwengeschiedenis

Rapport  
**Internationale voorbeelden beleid Topvrouwen**  
in het kader van *raamovereenkomst*  
*Beleidsgerichte onderzoeksopdrachten 2012, perceel 14, Emancipatie*  
Kenmerk: 801803

auteurs:  
Claartje Vinkenburg  
Eelco Wierda  
Renée Römken

*m.m.v. Namrata de Leeuw, Puck Struwer en Antia Wiersma*

Amsterdam, 27 oktober 2015

Atria, kennisinstituut voor emancipatie en vrouwengeschiedenis  
Vijzelstraat 20  
1017 HK Amsterdam  
T: 020 30 31 500  
E: [secr@atria.nl](mailto:secr@atria.nl)

Foto omslag: © Anja Robertus, Collectie IAV (Atria, kennisinstituut voor emancipatie en vrouwengeschiedenis)

## Inhoudsopgave

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| Inleiding                            | 4  |
| Methodologische verantwoording       | 5  |
| Korte theoretische verkenning vooraf | 7  |
| Landenprofielen – Kerntabellen       | 9  |
| Denemarken                           | 10 |
| Duitsland                            | 13 |
| Finland                              | 16 |
| Frankrijk                            | 19 |
| Letland                              | 21 |
| Verenigd Koninkrijk                  | 23 |
| Zweden                               | 26 |
| Conclusies                           | 29 |
| Literatuurlijst                      | 32 |
| Bijlage 1 – Veel gebruikte termen    | 40 |
| Bijlage 2 – Lijst met geïnterviewden | 42 |

## Inleiding

In dit rapport laten we inspirerende voorbeelden 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. We hebben gezien de beperkte tijd binnen deze opdracht een literatuuronderzoek op basis van recente publicaties gedaan (*'quick scan'*) en gesproken met in totaal dertien informanten uit zeven Europese landen en met een expert van EIGE (European Institute on Gender Equality). Conform de vraag van de opdrachtgever blijft het Nederlandse beleid buiten beschouwing.

We zijn bij het onderzoek uitgegaan van de methode van *appreciative inquiry* oftewel een positieve in plaats van probleemgerichte benadering – wat gaat er goed en wat kan er beter? In onze zoektocht naar en beschrijving van inspirerende voorbeelden hebben we aandacht besteed aan het maatschappelijke debat in de onderzochte landen en waren we gericht op het mogelijk maken van een vertaalslag naar de unieke Nederlandse context.

Er is geen simpele, universele oplossing om een meer evenredige vertegenwoordiging van vrouwen mannen op het hoogste niveau van bedrijven te realiseren, omdat er niet één algemeen geldende verklaring is voor de bestaande oververtegenwoordiging van mannen (Burke & Mattis, 2000; De Vos & Culliford, 2014; Machold et al., 2013; Vinnicombe et al., 2013). Wel weten we uit de bestaande literatuur meer over welke maatregelen op welk niveau ingezet worden en van welke maatschappelijke, organisationele en individuele factoren het invoeren en (deels) het succes van dit soort maatregelen afhankelijk is (Terjesen & Singh, 2008; Terjesen et al., 2014; Machold et al., 2013). Wij hanteren in dit rapport een indeling naar Machold en Hansen (2013) in soorten formele maatregelen op nationaal niveau, variërend van geen maatregelen tot wetgeving (zie hieronder).

| <i>No formal approach</i> | <i>Voluntary efforts</i> | <i>Regulation<br/>(code, disclosure)</i>                                 | <i>Legislation<br/>(quota laws)</i> |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
|                           | UK (2011)                | UK (2010, 2012)                                                          |                                     |
| Letland                   | Denemarken (2010)        | Denemarken (2012)<br>Duitsland (2010)<br>Finland (2010)<br>Zweden (2010) | Duitsland (2015)                    |
|                           |                          | Frankrijk (2011)                                                         | Frankrijk (2011)                    |

Bron: Machold & Hansen (2013) – nationale maatregelen, gebruikt in dit rapport.

Gegeven de beschikbare tijd is een aantal keuzes in deze studie gemaakt. We kijken in dit onderzoek alleen naar beleid dat direct gericht is op het vergroten van het aantal vrouwen in topposities. We besteden geen aandacht aan andere pregnante vraagstukken die dicht tegen het bedoelde vraagstuk aanliggen, zoals het stimuleren van de arbeidsparticipatie en economische zelfstandigheid van vrouwen en het creëren van hoogwaardige en betaalbare opvang voor kinderen en andere zorgbehoevenden. Om het proces te versnellen en de kweekvijver blijvend te vullen, moet ook naar oplossingen voor deze vragen worden gekeken die hier grotendeels buiten beschouwing moesten blijven.

### **Methodologische verantwoording**

De onderzoeksvraag luidt:

*Welke nationale beleidsmaatregelen van EU lidstaten gericht op het stimuleren van meer vrouwen in de top van bedrijven (geen staatsbedrijven) zijn mede gelet op de verschillende maatschappelijke context interessante voorbeelden voor het Nederlandse beleid?*

De door de opdrachtgever aangegeven afbakening van het onderzoeksterrein is als volgt:

- Een beperkt aantal EU lidstaten;
- Nationale beleidsmaatregelen van de laatste vijf tot zeven jaar die op private (geen staats-) bedrijven gericht zijn;
- Onderscheid maken tussen maatregelen gericht op *Executive* en *Non-executive* bestuursleden (gezien besturingsmodellen *one-tier*, *two-tier*, gemengd);
- Richten op landen waar nu een aanzienlijk percentage vrouwen deel uitmaakt van de *Non-executive board* van de grote beursgenoteerde bedrijven.

Bovenstaande heeft geleid tot de keuze voor Denemarken, Duitsland, Frankrijk, Finland, Letland, het Verenigd Koninkrijk en Zweden als te onderzoeken landen. Voor een overzicht en verklaring van de veelgebruikte Engelse termen die zich moeilijk laten vertalen naar de Nederlandse situatie, verwijzen wij naar bijlage 1.

#### *Aanpak van het onderzoek*

Voor het vinden en beschrijven van inspirerende voorbeelden hebben we de volgende aanpak gehanteerd. Op basis van een gericht literatuuronderzoek (naar recente wetenschappelijke bevindingen, artikelen in de media, informatie op relevante internetsites en overheidsrapporten) en een inhoudelijke bijdrage vanuit de opdrachtgever is een lijst opgesteld van inhoudelijke deskundigen uit de genoemde zeven landen en afkomstig uit verschillende domeinen. Hieronder bevinden zich wetenschappers, ambtenaren en medewerkers van het maatschappelijk middenveld

(verder NGOs genoemd). In gesprekken met twee informanten per land<sup>1</sup> zijn we op zoek gegaan naar de achtergronden van de beleidsmaatregelen in de genoemde landen. Daarbij zijn de zogenaamde *bright spots* (Heath & Heath, 2010), te weten de eerste tekenen dat de maatregelen werken, geïdentificeerd. Naast de literatuur en de gesprekken met de informanten is er gekeken naar de cijfers en de procedures, de veranderingen in het discours en de toon van het maatschappelijk debat over dit onderwerp.

Om een vertaalslag naar Nederlandse context mogelijk te maken is in het onderzoek zoveel mogelijk rekening gehouden met verschillen in besturingsmodellen in de verschillende landen. Deze hebben consequenties voor de nationale beleidsmaatregelen, de interventies in organisaties en de vertaalbaarheid naar een land met een ander model. De sociaaleconomische, politieke en juridische context is sterk bepalend voor het ontstaan en succes van maatregelen (Machold et al., 2013). Met andere woorden wat elders werkt, laat zich misschien niet 1-op-1 vertalen naar Nederland. In de conclusie beschrijven we een aantal inspirerende elementen die naar voren kwamen in het landenonderzoek.

De gehanteerde onderzoeksmethode gaat uit van de *appreciative inquiry* benadering die is ontwikkeld door Cooperrider en Srivastva (1987). Het uitgangspunt is 'wat gaat er goed' en 'wat kan er beter'. Deze benadering is schematisch afgezet tegen de probleemgerichte benadering, als volgt weer te geven:

| Problem Solving                         | Appreciative inquiry                       |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------|
| Felt need, identification of problem(s) | Appreciating—valuing "the best of what is" |
| Analysis of Causes                      | Envisioning what might be                  |
| Analysis of possible solutions          | Engaging in dialogue about what should be  |
| Action Planning (treatment)             | Innovating what will be                    |

De gesprekken en de profielen per land in dit rapport volgen globaal de volgende opzet:

- Cijfers aandeel vrouwen in de top;
- Type maatregelen;

<sup>1</sup> In Frankrijk en Letland is een informant gesproken, daarnaast is er een gesprek geweest met een vertegenwoordiger van EIGE. Zie bijlage 2.

- Bestuursvorm;
- Omschrijving van het huidige beleid;
- Achtergrond;
- Resultaten;
- Inspirerende elementen;
- Verandering in het debat.

De profielen per land (op alfabetisch volgorde) zijn een sterk verkorte weergave van het verzamelde materiaal uit de literatuur en empirische deel van het onderzoek<sup>2</sup>.

### Korte theoretische verkenning

Hieronder volgen enkele relevante inzichten uit de recente literatuur, die enerzijds inzicht verschaffen en verklaringen geven voor het invoeren en relatieve succes van relevante maatregelen in verschillende landen en anderzijds richting hebben gegeven aan de vragen die aan onze informanten zijn gesteld.

Verschillende auteurs wijzen erop dat we rond dit thema op een omslagpunt zitten, of in elk geval op een golf, waarbij mede onder invloed van de aangekondigde EU *directive* over quota de inhoud van het debat is veranderd: van *waarom* naar *hoe* we kunnen zorgen voor een meer evenredige vertegenwoordiging en een gegarandeerde aanwas van vrouwen in hogere functies (o.a. Terjesen & Sealy, 2015, Seierstad, 2015). Stephen Frost (KPMG, Verenigd Koninkrijk) omschrijft dit als een paradigma shift: van diversiteit omdat het moet (*compliance*), via omdat het verkoopt (*marketing*) naar echte inclusie middels een systeembenadering<sup>3</sup>. De huidige oververtegenwoordiging van mannen aan de top is kenmerkend voor een systeem dat zichzelf in stand houdt en voortdurend versterkt (Martell et al., 2012). Systeeminterventies om dit proces te doorbreken en meer diversiteit te genereren zijn elders uitgebreid beschreven (Ely & Meyerson, 2000; Meyerson & Fletcher, 2000; Martell et al., 2012; Vinkenburg et al., 2014; Vinkenburg, 2015).

Wie zoekt naar de *business case* (diversiteit in directies/raden geeft betere financiële resultaten), komt soms bedrogen uit. In een poging het ultieme bewijs te vinden voor de zogenaamde *business case* van de toegevoegde waarde van vrouwen in de top – en een mogelijk antwoord te geven op de “waarom” vraag over de ondervertegenwoordiging van vrouwen – is veel onderzoek gedaan naar de relatie tussen diversiteit en financiële prestaties. Een recent overzicht van dit soort onderzoek laat zien dat op die vraag geen eenduidig antwoord te vinden is (Eagly et al., 2014). Er gaan zelfs geluiden op om op te houden die vraag te stellen. Er is immers ook nooit bewijs gezocht voor de relatie tussen homogeniteit en prestaties.

---

<sup>2</sup> De gesprekken zijn gehouden tussen 20 september en 6 oktober, via skype of telefoon. Voor de lijst met namen van informanten, zie bijlage 2.

<sup>3</sup> <http://www.greatbusinessdebate.co.uk/opinion/business-embedding-inclusion-into-operations/>

Een ander antwoord op de "waarom" vraag is het "rechtvaardigheidsargument". Evenredige representatie van vrouwen is in dit argument niet meer dan logisch omdat zij de helft van de bevolking uitmaken (Gresy, 2014). Ook het rechtvaardigheidsargument roept weer tegengeluiden op.

In de literatuur komt naar voren welke actoren in de maatschappij, vanuit de overheid en het bedrijfsleven een rol spelen, wie er in een vroeg stadium betrokken zijn bij de besluitvorming en wie op welke wijze stem geven aan en de toon zetten in het debat (Seierstad et al., 2015). Of vrijwillige maatregelen, zelfregulering of wetgeving daadwerkelijk effectief zijn in het bereiken van de doelstelling, hangt niet alleen van de context af (Terjesen et al., 2014), maar ook van de definitie van effectiviteit (Labelle et al., 2015). Substantiële veranderingen (namelijk meer vrouwen op de beoogde posities dan voorheen) zijn weliswaar wenselijk en op termijn noodzakelijk, maar symbolische veranderingen zijn evengoed belangrijk in de verandering van het debat. Ook hier geldt dat succes geoperationaliseerd kan worden als *changing the conversation*: want "even ceremonial adoption can unintentionally trigger a chain of reactions that have real organizational effects" (Terjesen & Sealy, 2015, p13).

Substantiële veranderingen kunnen blijken uit cijfers. In dit rapport is daarom gestreefd voor ieder land inzicht te geven hoe het aandeel van vrouwen zich heeft ontwikkeld in de afgelopen tien jaar op het niveau van de 'raad van commissarissen' en de 'raad van het bestuur' (zie bijlage 1 voor de gehanteerde terminologie in dit rapport). Ook vermelden we het aandeel van vrouwen bij de CEO's en de voorzitters van de 'raad van commissarissen'. Het is ook interessant te kijken naar het aantal bedrijven dat nog geen enkele vrouw heeft benoemd op deze posities. We baseren ons voor deze cijfers op de *Women and Men in Decision-Making database* van de Europese Commissie<sup>4</sup>.

Idealiter zouden de cijfers over het aandeel vrouwen in de top van ondernemingen aangevuld worden met cijfers over het aandeel vrouwen in de zogenaamde kweekvijver voor de top, de senior managementfuncties. Eurostat geeft echter alleen cijfers voor het aandeel vrouwen bij de beroepsgroep managers, zonder onderscheid naar het niveau. Daarom zijn deze cijfers niet apart opgenomen. Het project 'Promoting Women in Leadership' (Senden, 2014) komt tot dezelfde bevinding.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Bij alle cijfers zijn kanttekeningen nodig – de cijfers zijn niet altijd vergelijkbaar en verschillende bronnen geven soms verschillende cijfers. Dat kan met de omvang van de onderneming te maken hebben (de EC kijkt alleen naar de grootste beursgenoteerde bedrijven per land) maar ook met hoe de verschillende niveaus worden gedefinieerd (Füchshüber, 2004; Boudourides et al., 2005). Bovendien hebben we te maken met hele kleine aantallen, de benoeming of het vertrek van één commissaris of bestuurder kan het verschil maken tussen het wel of niet halen van het streefcijfer. Tot slot is er per definitie sprake van een momentopname – wat wij hier publiceren kan inmiddels al zijn veranderd.

<sup>5</sup> "The data analysis of the issue at hand has revealed problematic, because of deficiencies regarding the availability, nature and usefulness of existing data with a view to establishing the position of women in middle and higher management jobs." Zie Senden, 2014.



## Landenprofielen - Kerntabellen

**Tabel 1 – Vrouwen aan de top van ondernemingen - algemene cijfers per land**

| 2014                       | Totaal (%) | Non-executives (%) | Executives (%) |
|----------------------------|------------|--------------------|----------------|
| <b>EU-28</b>               | 20         | 21                 | 13             |
| <b>Nederland</b>           | 25         | 26                 | 9              |
|                            |            |                    |                |
| <b>Denemarken</b>          | 24         | 23                 | 12             |
| <b>Duitsland</b>           | 24         | 21                 | 7              |
| <b>Finland</b>             | 29         | 29                 | 16             |
| <b>Frankrijk</b>           | 32         | 33                 | 11             |
| <b>Letland</b>             | 32         | 32                 | 20             |
| <b>Verenigd Koninkrijk</b> | 24         | 29                 | 17             |
| <b>Zweden</b>              | 28         | 29                 | 23             |

Bron: Europese Commissie, database Women and Men in Decision Making (EC-WMID)<sup>6</sup>

**Tabel 2 – Aandeel vrouwen op sleutelposities in de grootste ondernemingen<sup>7</sup> per land**

| 2014                       | Executives (%) | Presidents of Boards (%) | CEO's (%) |
|----------------------------|----------------|--------------------------|-----------|
| <b>EU-28</b>               | 13             | 7                        | 3         |
| <b>Nederland</b>           | 9              | 0                        | 5         |
|                            |                |                          |           |
| <b>Denemarken</b>          | 12             | 0                        | 0         |
| <b>Duitsland</b>           | 7              | 7                        | 0         |
| <b>Finland</b>             | 16             | 5                        | 0         |
| <b>Frankrijk</b>           | 11             | 6                        | 0         |
| <b>Letland</b>             | 20             | 17                       | 3         |
| <b>Verenigd Koninkrijk</b> | 17             | 2                        | 2         |
| <b>Zweden</b>              | 23             | 7                        | 4         |

Bron: EC-WMID

<sup>6</sup> Er zijn iets meer dan 600 bedrijven uit de EU28 opgenomen in deze database. De cijfers per land zijn gebaseerd op gemiddeld 22 waarnemingen (de grootste beursgenoteerde ondernemingen per land); de cijfers zijn dus gevoelig voor enkele benoemingen.

<sup>7</sup> Zie ook noot 6. Het aantal 'grootste' ondernemingen per land varieert van 20 tot 50.

## Denemarken

Tabel 3 – Aandeel vrouwen in de top 2003 – 2014 (%)

|                        | 2003 | 2005 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Board Members          | 11   | 11   | 18   | 16   | 21   | 23   | 24   |
| Non-executives         | -    | -    | -    | -    | 17   | 19   | 23   |
| Executives             | -    | -    | -    | -    | 11   | 12   | 12   |
| President of the Board | 2    | 2    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| CEO                    | -    | -    | -    | -    | 0    | 0    | 0    |

Bron: EC-WMID<sup>8</sup>

### Type maatregelen

Wettelijke regulering 2012, zelfregulering (*Corporate Governance Code*) in 2010 en vrijwillig (*Charter for more women in management of companies*) in 2008.

### Bestuursvorm<sup>9</sup>

*Two-tier* bestuursvorm waarbij Bestyrelse (best te omschrijven als *Supervisory Board*) als hoogste orgaan van de onderneming geldt, naast een Direktion (best te omschrijven als *Management Board*) voor het dagelijkse bestuur van de onderneming. Het Deense ondernemingsrecht laat andere bestuursvormen (gemengd, *one-tier*) ook toe. Verder is relevant dat in de regel de helft van de leden van de Bestyrelse gekozen wordt door de werknemers<sup>10</sup>. De andere helft wordt gekozen door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

### Omschrijving van het huidige beleid

De ongeveer 1.200 grootste ondernemingen zijn sinds 2013 wettelijk verplicht (*Corporate Governance Law*) om een *eigen* doelstelling te formuleren voor het aandeel van de 'ondervertegenwoordigde sekse' (in 100 procent van de gevallen zijn dat vrouwen) in de Bestyrelse. Na vier jaar mag de doelstelling alleen naar boven bijgesteld worden. Jaarlijks rapporteren is wettelijk verplicht, evenals uitleggen waarom het eventueel niet gelukt is om de doelstelling te realiseren. Tevens moet de onderneming uiteenzetten wat de organisatie aan activiteiten ontplooit om de doelstelling te bereiken. Hierbij is vooral aandacht voor het vergroten van het aandeel vrouwen in de managementlagen onder de

<sup>8</sup> De EC-WMID database geeft alleen vanaf 2012 cijfers voor het onderscheid tussen *Non-executives* en *Executives* in het hoogste bestuursorgaan in het geval van een *one-tier Board*. De cijfers voor het aandeel vrouwen in de *Board* en het percentage vrouwelijke voorzitters van de *Supervisory Board* gaan wel terug tot 2003.

<sup>9</sup> In dit rapport gebruiken we de Engelse termen voor de vergelijkbaarheid naast de landen specifieke termen. Zie bijlage 1 voor de vertaling van deze termen naar de Nederlandse context.

<sup>10</sup> Dit verklaart waarom het percentage vrouwen bij *Board members* in tabel 3 hoger is dan het percentage *Non-executives*.

twee hoogste bestuurslagen van de onderneming (kweekvijver). Er zijn geen sancties voor niet-ambitieuze streefcijfers en voor het niet bereiken van de doelstelling. Bij niet rapporteren volgt een boete.

### Achtergrond

De ministers van *Equality* en van *Business & Growth* hebben in 2012 het initiatief genomen voor een nieuw model om de vertegenwoordiging van vrouwen in de top van ondernemingen te verbeteren. Dit nieuwe model is tot stand gekomen na het voeren van een intensieve dialoog met de verschillende werkgeversorganisaties. De ministers stelden vast dat de voorgaande modellen, *Operation Chain Reaction* uit 2010, het Charter uit 2008 en de diversiteitsparagrafen uit de eerdere *Corporate Governance Codes* onvoldoende resultaat hadden geboekt. In 2012 liet slechts een derde van de relevante ondernemingen een verbetering zien in het aandeel van vrouwen. Ook de aankondiging van een nieuwe richtlijn van de vorige Europese Commissaris van Justitie (Vivian Reding) was een reden voor deze twee ministers om het beleid te intensiveren.

### Resultaten

Tussen 2010 en 2014 is een gestage toename waar te nemen van het aandeel vrouwen in de Bestyrelse<sup>11</sup>. Bij de eerste meting van het nieuwe beleid in 2014 had 73 procent van de grote ondernemingen een eigen doelstelling geformuleerd; gemiddeld kwamen deze doelstellingen uit op 25 procent vrouwen in de Bestyrelse. De helft van de ondernemingen had ook beleid geformuleerd voor het verkleinen van de ondervertegenwoordiging in de managementlagen daaronder. De resultaten wijzen in de goede richting, maar pas na vier jaar (één benoemingstermijn) is hier met meer zekerheid iets over te zeggen. Uit de interviews blijkt dat er nog geen boetes zijn uitgeschreven. Dat lijkt in de praktijk overigens ook lastig: er moet eerst officieel aangifte gedaan worden wanneer een onderneming zich onttrekt aan deze wettelijke verplichting.

De cijfers in tabel 3 laten zien dat de drempel bij de sleutelposities in de besluitvorming in de ondernemingen hoger is dan bij de algemene toezichthoudende functies. Bij de grootste ondernemingen in Denemarken is één op de acht Executive bestuurders een vrouw; er is geen enkele vrouwelijke CEO of voorzitter van de Board.

### Inspirerende elementen

In het Deense model springen twee inspirerende elementen in het oog. Ten eerste is daar de betrokkenheid en invloed van werkgeversorganisaties in een vroeg stadium (o.a. Danish Industry<sup>12</sup>) bij het formuleren van het beleid. Daarnaast leidt de mogelijkheid tot het stellen van eigen doelen én het formuleren van expliciete maatregelen voor meer vrouwen in de managementlagen onder de top (kweekvijver) door ondernemingen tot meer betrokkenheid bij het beleid door de top van het bedrijf dan wanneer het geval zou zijn bij 'opgelegde' quota.

---

<sup>11</sup> Zie tabel 3.

<sup>12</sup> Zie [www.di.dk](http://www.di.dk)

### Verandering in het debat

De waarom-vraag wordt nauwelijks meer gesteld in Denemarken. Evenredige vertegenwoordiging van vrouwen en mannen in het bestuur van ondernemingen wordt algemeen geaccepteerd en maakt tegenwoordig deel uit van *Corporate Social Responsibility* (CSR) doelstellingen van ondernemingen<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Op basis van interviews met Trine Ingemansen en Anne Aurup Fenger (zie ook bijlage 2).

## Duitsland

Tabel 4 – Aandeel vrouwen in de top 2003 – 2014 (%)

|                               | 2003 | 2005 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| <b>Board Members</b>          | 10   | 12   | 13   | 15   | 18   | 21   | 24   |
| <b>Non-executives</b>         | -    | -    | -    | -    | 14   | 18   | 21   |
| <b>Executives</b>             | -    | -    | -    | -    | 7    | 7    | 7    |
| <b>President of the Board</b> | 0    | 0    | 3    | 3    | 3    | 3    | 7    |
| <b>CEO</b>                    | -    | -    | -    | -    | 0    | 0    | 0    |

Bron: EC-WMID

### Type maatregelen

Wetgeving sinds 2015: 30% quota voor grootste beursgenoteerde ondernemingen, “flexi-quota” voor de overige ondernemingen. *Corporate Governance Code* sinds 2010.

### Bestuursvorm

*Two-tier* bestuursvorm waarbij de Aufsichtsrat (best te omschrijven als *Supervisory Board*) als hoogste orgaan van de onderneming geldt, naast een Vorstand (best te omschrijven als *Management Board*) voor het dagelijkse bestuur van de onderneming. Volgens de *Drittelbeteiligungsgesetz* 2004 hebben werknemers recht op vertegenwoordiging in de Aufsichtsrat in de vorm van een derde van de zetels. Deze worden relatief vaak door vrouwen bezet<sup>14</sup>.

### Omschrijving van het huidige beleid

Sinds de invoering van de wet in 2015 geldt in Duitsland een quotum van 30 procent vrouwen voor de Aufsichtsrat van de ongeveer 100 grote beursgenoteerde bedrijven per 2016. Daarnaast is er sprake van flexibele quota (“flexi-quota”) voor de Aufsichtsrat van 3.500 kleinere beursgenoteerde bedrijven. Ook voor de Vorstand en de senior managementlagen daaronder van *alle* beursgenoteerde bedrijven gelden “flexi-quota”. Uit de interviews blijkt dat bedrijven zelf mogen bepalen welk flexibel percentage zij willen hanteren maar dat de richtlijnen hiervoor onduidelijk zijn. Bij het niet behalen van het quotum voor de Aufsichtsrat mogen geen nieuwe leden benoemd worden van de overgerepresenteerde sekse (veelal mannen). Met andere woorden de vacature blijft open staan en daarmee de stoel leeg totdat er een vrouw benoemd wordt. Bedrijven die geen “flexi-quota” formuleren en/of niet over de voortgang rapporteren, krijgen een boete.

<sup>14</sup> Dit verklaart waarom het percentage *boardmembers* tabel 4 hoger is dan het percentage *Non-executives*.

## Achtergrond

Voor de invoering van quota was er sprake van zelfregulering via een *Corporate Governance Code* (sinds 2002) die weinig had opgeleverd. Een aantal grote bedrijven had daarom al eerder een eigen, bindend quotum geformuleerd. Een eerste voorstel over "flexi-quota" werd gedaan in 2012. In de complexe Duitse politieke context (federale staat) zijn verschillende partijen op federaal en regionaal (*Länder*) niveau betrokken geweest alsook werkgevers en werknemers. Het onderwerp heeft zelfs geleid tot een voorgenomen maar niet uitgevoerd referendum. Het vormde een bron van scherpe tegenstellingen tussen en binnen politieke partijen én tussen bewindslieden. In de coalitievorming van 2013 speelde het thema opnieuw een grote rol. De uiteindelijke wet (30 procent vrouwen quotum in Aufsichtsrat én flexi-quota) is een compromis in een complex politieke krachtenveld (Waas, 2014)

## Resultaten

De eerste "flexi-quota" deadline was 30 september 2015. Een aantal grote bedrijven, waaronder Allianz, BASF, Beiersdorf en BMW heeft op hun *homepage* de eigen doelen gepubliceerd. De rapportages volgen in de jaarverslagen over 2015 die begin volgend jaar (2016) worden opgeleverd.

Het aandeel vrouwen in de Aufsichtsrat is geleidelijk gestegen sinds de invoering van de *Corporate Governance Code* en het politieke debat over de wettelijke quota. Bij het huidige groeitempo (drie procentpunt per jaar) is bij de grootste bedrijven de beoogde 30 procent einde 2016 bereikt. Het aandeel vrouwen op de sleutelposities in de grote ondernemingen (Executives, CEO's en voorzitters van de Aufsichtsrat) blijft hier sterk bij achter.

## Inspirerende elementen

De voortrekkersrol van grote bedrijven in dit proces kent verschillende aspecten: de bereidheid om te kijken naar interne processen rondom de benoeming van bestuurders en het wervings- en selectieproces, en de bereidheid om de arbeidsmarktcommunicatie gendersensitief formuleren. Daarnaast spelen investeerders een positieve rol wanneer zij alleen zaken willen doen met bedrijven die enige mate van diversiteit kennen<sup>15</sup>. Een opvallend element in de Duitse context is de stimulerende rol die beroeps- en belangenverenigingen van vrouwen zoals de *Deutsche Juristinnen Bund*<sup>16</sup> en *Frauen in die Aufsichtsräte (FidAR)*<sup>17</sup> hebben gespeeld bij de totstandkoming van de quotawetgeving.

---

<sup>15</sup> „Diversity ist kein 'nice to have' sondern nachweislich ein Erfolgskriterium. Schon jetzt schauen sich viele Investoren den Frauenanteil in der Führungsspitze genau an, bevor sie Kapital bereitstellen. Beim Recruiting fallen Unternehmen ohne gleichwertige Aufstiegschancen für Frauen und Männer durch. Die Gesellschaft wird darüber abstimmen, welche Unternehmen das Rennen machen“ (FidAR voorzitter Schulz-Strelow).

<http://www.fidar.de/presse-aktuelles/ansicht-latest-news/artikel/fidar-pressemitteilung-vom-3092015.html>

<sup>16</sup> <http://www.djb.de/>

<sup>17</sup> <http://www.fidar.de/>

### Verandering in het debat

Volgens de geïnterviewden is het discours en de daarin doorklinkende ideologieën ingrijpend veranderd rond dit thema. Naast de stemmen van politici zijn er opvallende en “luide” stemmen in het debat vanuit de Deutsche Juristinnen Bund en Frauen in die Aufsichtsräte (Seierstad et al., 2015; Schulz-Strelow, 2013). FidAR vervult tevens de rol van waakhond in het debat. Zij houden een *Women on Board Index* bij en volgen de gepubliceerde “flexi-quota” kritisch. De invoering van wettelijke quota heeft meerdere facetten. Het vergroot de druk om veranderingen door te voeren, maar het *top-down* invoeren van quota roept ook weerstand op bij werkgevers en heeft het politieke debat in Duitsland gepolariseerd.

## Finland

Tabel 5 – Aandeel vrouwen in de top 2003 – 2014 (%)

|                               | 2003 | 2005 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| <b>Board Members</b>          | 12   | 21   | 26   | 26   | 29   | 30   | 29   |
| <b>Non-executives</b>         | -    | -    | -    | -    | 29   | 31   | 31   |
| <b>Executives</b>             | -    | -    | -    | -    | 14   | 13   | 13   |
| <b>President of the Board</b> | 5    | 0    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    |
| <b>CEO</b>                    | -    | -    | -    | -    | 0    | 0    | 0    |

Bron: EC-WMID

### Type maatregelen

Zelfregulering volgens een *Corporate Governance Code*.

### Bestuursvorm

Hybride: het Corporate Governance systeem laat zowel een *two-tier* model toe met afzonderlijke toezichthoudende functies (*Hallintoneuvosto/Förvaltningsrad*) en management functies (*Hallitus/Styrelse*), of een *one-tier* model met één bestuursraad (*Hallitus/Styrelse*).

### Omschrijving van het huidige beleid

Finland is met Letland en Frankrijk een van de koplopers in de Europese Unie wat het aandeel vrouwen in topfuncties betreft: bijna 30 procent van de *boardmembers* is een vrouw volgens de meest recente meting van de Europese Commissie. De Finse nationale Kamer van Koophandel (FinnCham) lijkt de belangrijkste *driver* te zijn. Het argument van de FinnCham luidt: "Wij willen de situatie in eigen hand houden." *Self-regulation Beats Quota* is de titel van het Monitoringrapport in 2012 van FinnCham. Met andere woorden: de argumenten van de quotavorstanders worden weerlegd door met zelfregulering betere resultaten te boeken dan andere landen.

### Achtergrond

Het proces begon met een wettelijke quotaregeling voor staatsbedrijven in 2004. Die moesten minstens 40 procent vrouwen in de *Supervisory Board* hebben. Dit doel was al in 2006 bereikt.

Deze wettelijke maatregel voor staatsbedrijven startte de maatschappelijke en politieke discussie wat te doen met de bedrijven en vennootschappen in de private sector. Dit leidde tot zelfregulering door middel van een *Corporate Governance Code* in 2008. FinnCham is de belangrijkste initiatiefnemer van deze Code.



## Resultaten

Kenmerkend voor de Finse code is een eigen, 'afwijkende' formulering van het beoogde doel. Waar de meeste codes verwijzen naar een of andere notie van *gender balance* of evenredige vertegenwoordiging (al dan niet met een minimum percentage, bijvoorbeeld 30 procent of 40 procent), spreekt de Finse code van een verplichting om een gemengde Board te hebben: "Both genders shall be represented on the board." (*Recommendation 9 of the Finnish Corporate Governance Code*). De code werkt volgens het principe 'pas toe of leg uit'. In 2008, toen de code van kracht werd, bestond de helft van de *Supervisory Boards* volledig uit mannen. In 2009 gold dit voor 41 procent van de *Boards* en in 2012 gold dit nog maar voor 14 procent.

In 2014 is het beleid door de toenmalige centrumlinkse regering geëvalueerd. Belangrijkste conclusie was dat hoewel de trend positief is, het de toenmalige regering niet snel genoeg ging. Mogelijke quotawetgeving is door deze regering voorbereid. Het is nog onbekend of de recent aangetreden centrumrechtse regering hiermee doorgaat. Inmiddels is ook het Finse bedrijfsleven bezig met een mogelijke aanscherping van de *Corporate Governance Code* met hogere streefcijfers.

## Inspirerende elementen

In het Finse landschap lijkt de Kamer van Koophandel (FinnCham) een ongeveer net zo sterke positie te hebben als de centrale werkgeversorganisatie. FinnCham onderhoudt nauwe banden met de CEO's van grote bedrijven. De plaatsvervangend Directeur-Generaal heeft zitting in allerlei nationale en internationale *Corporate Governance*-besturen en comités. FinnCham is daadwerkelijk 'eigenaar' van het streven om het aandeel van vrouwen in *Supervisory Boards* te vergroten. Onderdeel hiervan is veel inhoudelijke aandacht voor vergroten van het aandeel van vrouwen in *Executive Management Teams* en het aantal vrouwelijke CEO's<sup>18</sup>.

Daarnaast is de plaatsvervangend Directeur-Generaal van FinnCham ook directeur van het *Women's Leadership Programme*.<sup>19</sup> Onderdeel hiervan is het mentoring programma door gevestigde mannelijke CEO's. Haar filosofie is "je hebt de *old boys* nodig voor een cultuur omslag". Bekendste en eerste voorbeeld was de CEO van Nokia die in 2006 zei: "*We need the best person, not the best male candidate.*"<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> In 2015 drie, inclusief de Nederlandse Susan Duinhoven als nieuwe CEO van Sanoma binnen de top-100 van Finse bedrijven.

<sup>19</sup> Tijdens de Women's Economic Forum op 16 en 17 september 2015 in Brussel (Fleming Europe), heeft de plaatsvervangend DG van FinnCham Leena Linnainmaa een presentatie gegeven over dit programma. De drie succesfactoren volgens haar zijn:

- mentoring door de gevestigde orde;
- creëren van een breder platform (niet alleen één op één mentoring, maar ook in bredere context);
- het bevorderen van tweerichtingsverkeer in de mentoring waarbij de mentor (man) ook leert van de mentee (vrouw), wat bijdraagt aan de bewustwording van masculiene vanzelfsprekendheden ('blinde vlekken').

<sup>20</sup> Geciteerd door Anne Horttainen, FinnCham tijdens interview.

### Verandering in het debat

Kenmerkend voor Finland is dat een van de invloedrijkste institutionele spelers binnen de gevestigde orde, de Finse Kamer van Koophandel, het debat heeft omgedraaid. In plaats van argumenten tegen quota te hanteren, hebben zij argumenten die voorstanders van quota gebruiken ingezet ter bestrijding van het wettelijke middel quota. Dit blijkt effectief te zijn. In het debat overheersen volgens onze informanten ook bij de werkgevers de proactieve argumenten in plaats van de defensieve argumenten zoals 'dat doorkruist het recht van de eigenaren om te beslissen wie hen vertegenwoordigen'.

## Frankrijk

Tabel 6 – Aandeel vrouwen in de top 2003 – 2014 (%)

|                        | 2003 | 2005 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Board Members          | 5    | 7    | 12   | 22   | 25   | 30   | 32   |
| Non-executives         | -    | -    | -    | -    | 27   | 31   | 33   |
| Executives             | -    | -    | -    | -    | 8    | 11   | 11   |
| President of the Board | 2    | 4    | 3    | 3    | 6    | 9    | 6    |
| CEO                    | -    | -    | -    | -    | 0    | 0    | 0    |

Bron: EC-WMID

### Type maatregelen

Wettelijke quota en zelfregulering volgens een *Corporate Governance Code*.

### Bestuursvorm

De Franse *Corporate Governance* wetgeving staat zowel een *one-tier* als een *two-tier* bestuursmodel toe. Een unitaire *Board* heet *Conseil d'Administration*. Een dubbele *Board* heeft een scheiding van de toezichtfuncties (*Conseil de Surveillance*) en management functies (*Directoire*).

### Omschrijving van het huidige beleid

Frankrijk heeft gekozen de weg van de wettelijke quota te volgen. De wet is op 27 januari 2011 aangenomen en stelt een quotum van 20 procent vrouwen in de *Conseil d'administration* voor. Dit moet in 2014 bereikt zijn en loopt op naar 40 procent in 2017. De quotawetgeving is van toepassing op *non-executive* bestuurders in *Conseils d'administration* (*one-tier* systeem) en *Conseils de Surveillance* (*two-tier* systeem). Dit geldt voor zowel beursgenoteerde als niet-beursgenoteerde bedrijven met ten minste 500 werknemers en met een omzet van meer dan € 50 miljoen. In de wet is als sanctie opgenomen dat een benoeming nietig verklaard kan worden zodra er niet voldaan is aan de wet door een vrouw te benoemen. Tot op heden zijn er nog geen sancties toegepast (Gresy, 2014).

De werkgeverskoepels (AFEP & MEDEF) hebben de wettelijke voorschriften in een *Corporate Governance Code* overgenomen.

### Achtergrond

In Frankrijk is de quotadiscussie rechtstreeks gekoppeld aan de democratische legitimiteit van de staat. De discussie startte rond 2000 met het principe van 'gender pariteit' binnen de *politieke* besluitvorming. De evenredige representatie van vrouwen in de democratische besluitvorming binnen de overheidsorganen werd gezien als een

noodzakelijke voorwaarde voor legitieme besluitvorming. Na 2000, en vooral na de invoering van de quotawetgeving in Noorwegen (rond 2004), werd dit principe in de politieke discussie doorgetrokken naar de evenredige representatie van vrouwen in de *economische* besluitvorming binnen het bedrijfsleven. Voordat de quotawetgeving ingevoerd kon worden (in 2010) moest eerst de Franse Grondwet aangepast worden om het werkingsgebied van gelijke toegang tot de democratische besluitvorming uit te breiden tot en met de economische besluitvorming binnen het bedrijfsleven<sup>21</sup>.

### Resultaten

Frankrijk staat momenteel aan kop in de Europese Unie: ruim 32 procent van de zetels in de *Supervisory Boards* van de 50 grootste ondernemingen wordt bezet door een vrouw. In 2003 was dit nog vijf procent. De belangrijkste verandering heeft plaatsgevonden tussen 2010 en 2011. Het aandeel van vrouwen in besturen steeg in één jaar met negen procentpunt omdat bedrijven begonnen met het nemen van preventieve maatregelen om zich voor te bereiden op de nieuwe quotawetgeving.

Een kanttekening is op zijn plaats bij de koppositie van Frankrijk. De cijfers in tabel 6 laten zien dat deze koppositie vooral het aandeel vrouwelijke *Board Members* en *Non-executive* bestuurders betreft. Slechts een op de twintig voorzitters van de *Conseils d'administration* en de *Conseils de Surveillance* is een vrouw. Bij de *Executive* bestuurders is acht procent vrouw. In 2014 was er geen enkele vrouwelijke CEO bij de grootste ondernemingen. Inmiddels zijn ook op dit niveau eerste veranderingen zichtbaar. Zo heeft bijvoorbeeld energiereus GDF Suez recent een vrouw benoemd tot plaatsvervangend CEO met de intentie de huidige bestuursvoorzitter in 2016 op te volgen.

### Inspirerende elementen

De grootste stijging in benoemingen heeft plaatsgevonden in het jaar voorafgaand aan de definitieve besluitvorming over de quotawet. De druk van dreigende invoering van quotum-wetgeving leidde tot actie.

### Verandering in het debat

Het politieke en maatschappelijke debat tussen voor- en tegenstanders van quota is hevig geweest. De inhoud van het debat had typisch Franse kenmerken (zie Achtergrond). Uit het interview bleek dat het debat verstomd is na de invoering van de quotawetgeving.

---

<sup>21</sup> Artikel 1 van de Franse Grondwet heeft de volgende aanvulling gekregen (na de algemene principes van gelijkheid van alle burgers voor de wet): "*La loi favorise l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives, ainsi qu'aux responsabilités professionnelles et sociales.*" Als volgt geciteerd bij Suk, J.C. (2012), p. 458: "*Statutes shall promote equal access by women and men to elective offices and posts as well as to positions of professional and social responsibility.*"

## Letland

**Tabel 7 – Aandeel vrouwen in de top 2003 – 2014 (%)**

|                               | 2003 | 2005 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| <b>Board Members</b>          | 15   | 19   | 23   | 27   | 28   | 29   | 32   |
| <b>Non-executives</b>         | -    | -    | -    | -    | 28   | 29   | 32   |
| <b>Executives</b>             | -    | -    | -    | -    | 22   | 22   | 20   |
| <b>President of the Board</b> | 10   | 7    | 9    | 6    | 13   | 16   | 17   |
| <b>CEO</b>                    | -    | -    | -    | -    | 3    | 3    | 3    |

Bron: EC-WMID

### Type maatregelen

Geen formele aanpak, geen artikelen in de *Corporate Governance Code* noch wetgeving.

### Bestuursvorm

*Two-tier* systeem met Padome (*Supervisory Board*) en een Valde (*Management Board*) met uitvoerende functies.

### Omschrijving van het huidige beleid

Letland heeft sinds 2010 een *Corporate Governance Code* voor de ondernemingen die genoteerd zijn op de NASDAQ OMX Riga Beurs. Deze Code bevat geen enkele bepaling over de gewenste genderdiversiteit van de Padome en/of de Valde.

### Achtergrond

In de literatuur wordt als algemene verklaring gegeven voor de positieve situatie in Letland dat de hoge arbeidsparticipatie van vrouwen een erfenis uit het Sovjet-verleden is. Dit wordt door de geïnterviewden bevestigd. Bovendien zijn vrouwen hoger opgeleid dan mannen en zijn er twee keer zoveel vrouwelijke als mannelijke studenten in het hoger onderwijs. Daarnaast is veertig procent van de ondernemers vrouw en ligt het gemiddelde inkomen van vrouwelijke ondernemers hoger dan dat van mannen (Centre for Inclusive Leadership, 2015).

### Resultaten

Het lijkt erop dat er door een combinatie van factoren (zie Achtergrond) in ondernemingen een kritische massa van vrouwen in topfuncties is bereikt in Letland met een gestage toename als gevolg. Volgens de landenvergelijking van de Europese Commissie zit Letland in de Europese top op dit gebied. Een kanttekening is hierbij op zijn plaats. Mogelijk is dit cijfer geflatteerd omdat van de 31 onderzochte bedrijven er 25 als klein en middelgroot beschouwd moeten worden. (Baltina, 2014).

### Inspirerende elementen

Een positieve rol in het 'Letse succes' is dat er meer hoger opgeleide vrouwen dan mannen zijn. Daarnaast is tweeverdienschap (twee voltijdbanen) de modale situatie in Letland. Gevolg is dat er in Letland sprake is van een kritische massa van vrouwen in topfuncties.

### Verandering in het debat

Quota lijken geen onderwerp van debat te zijn in Letland. In 2014 is een opiniepeiling gedaan waaruit blijkt dat de meerderheid tegen wettelijke quota is.

## Verenigd Koninkrijk

Tabel 8 – Aandeel vrouwen in de top 2003 – 2014 (%)

|                        | 2003 | 2005 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Board Members          | 15   | 12   | 13   | 16   | 19   | 21   | 24   |
| Non-executives         | -    | -    | -    | -    | 29   | 26   | 29   |
| Executives             | -    | -    | -    | -    | 17   | 13   | 17   |
| President of the Board | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 2    |
| CEO                    | -    | -    | -    | -    | 2    | 2    | 2    |

Bron: EC-WMID

### Type maatregelen

Zelfregulering door middel van een *Corporate Governance Code*.

### Bestuursvorm

*One-tier Board* met *Executive* en *Non-executive* leden.

### Omschrijving van het huidige beleid

In het regeerakkoord van 2010 zijn afspraken gemaakt door de coalitieregering over meer genderdiversiteit in de Boards van beursgenoteerde bedrijven. Onder leiding van Lord Davies heeft een commissie in 2011 een *review* gehouden onder diverse stakeholders. Er is een rapport opgesteld met daarin tien aanbevelingen. De kernaanbeveling is door bedrijven zelf te formuleren *voluntary targets* met daarbij de expliciete verwachting te komen tot tenminste 25 procent vrouwen in *Boards* in 2015. De *Corporate Governance Code* is navolging hiervan aangepast op het gebied van verslaglegging volgens het principe “pas toe of leg uit”.

### Achtergrond

De cijfers worden in het Verenigd Koninkrijk al sinds 1999 bijgehouden. De FTSE is de Financial Times Stock Exchange Index, de belangrijkste graadmeter van de effectenbeurs van Londen. *Cranfield School of Management* stelt jaarlijks de *FTSE female index* op over het aantal vrouwen in diverse functies bij bedrijven.

De *Corporate Governance Code* bevat sinds 2010 een diversiteitsparagraaf. Een belangrijke *trigger* was de economische en financiële crisis van 2008. De notie “het moet anders” leefde sterk. Daarnaast was er voor het eerst sinds de Tweede Wereldoorlog sprake van een coalitieregering. Deze andere politieke dynamiek leidde tot een

versnelling van het proces<sup>22</sup> dat verder aangejaagd werd door een hecht ad hoc samenwerkingsverband van publieke voorvechters én wetenschappers, de combinatie met veel media aandacht en op de achtergrond de dreiging van quota opgelegd door de Europese Commissie.

### Resultaten

Van 2011 tot en met 2015 zijn jaarlijks rapportages uitgebracht aan de commissie van Lord Davies door de beursgenoteerde bedrijven. Bovendien zijn in deze periode aanpalende vraagstukken (zoals *executive search* en benoemingen) nader onderzocht. Ondertussen zijn er geen exclusief mannelijke *Boards* meer in het Verenigd Koninkrijk. De beoogde doelstelling van gemiddeld 25 procent is eerder dit jaar bereikt bij de grote ondernemingen. Daarmee houdt de commissie onder leiding van Lord Davies op te bestaan. Diverse bedrijven zoals Lloyds Bank hebben inmiddels een eigen doel gesteld van 40 procent vrouwen in *Boards*.

In het Verenigd Koninkrijk is het aandeel vrouwelijke *Executive* bestuurders relatief hoog (17 procent in 2014). Er zijn echter nauwelijks vrouwelijke voorzitters van de Board en CEO's.

### Inspirerende elementen

De rol van de werving en selectiebureaus is van groot belang geweest in het Verenigd Koninkrijk. Volgens betrokkenen is hun rol ingrijpend veranderd sinds 2011 toen Lord Davies aan zijn werk begon (Doldor, et al., 2012). In het proces is ook de visie van deze bureaus op het vraagstuk veranderd. Niet alleen het zoekproces naar geschikte vrouwen kwam op gang, ook ontstond discussie over *hoe* de meest effectieve *shortlist* eruit ziet. Er is geen eenduidige opvatting in deze discussie over wat het meest effectief is: een *all female shortlist* of een gemengde lijst met geschikte kandidaten.<sup>23</sup>

Tevens wordt nadrukkelijk aandacht besteed aan de rol van gender, gelijkheid en het doorbreken van het soort-zoekt-soort-mechanisme in het benoemingproces van bestuurders, zoals blijkt uit een lopende publieke consultatie door de *Equality and Human Rights Commission* (EHRC)<sup>24</sup>.

---

<sup>22</sup> De ontwikkelingen in het Verenigd Koninkrijk en de versnelling in het proces zijn uitvoerig beschreven door Sealy (2013a; 2013b).

<sup>23</sup> "In the eyes of many executive searchers [ESCs], an impactful provision of the Code was the request to have at least 30% women on long lists. Some suggested that the norm should evolve towards at least 30% women shortlisted: "I think by knowing that 30% of your list must be female, it just forces you to look more creatively, think more widely, look one level down, look outside the UK, look into the professions." (Interview with ESC), (Sealy & Vinnicombe, 2013).

<sup>24</sup> De EHRC is vergelijkbaar met het Nederlandse College voor de Rechten van de Mens. De EHRC voert een groot onderzoek uit onder de top 350 bedrijven in het Verenigd Koninkrijk. Het onderzoek richt zich op de wervings- en benoemingsprocessen in relatie tot de Britse wet inzake gelijke behandeling. Zie: <http://www.equalityhumanrights.com/legal-and-policy/our-legal-work/inquiries-and-assessments/inquiry-recruitment-and-appointment-practices-company-boards>



### Verandering in het debat

In het maatschappelijk debat wordt de *waarom* vraag niet meer gesteld. Het debat is blijvend veranderd. Er is zelfs sprake van een *mindset shift* in de top van bedrijven. Waar voordat Lord Davies aan zijn werk begon het verschijnsel van geheel mannelijke *Boards* niet ter discussie werd gesteld, wordt dat nu niet meer acceptabel gevonden.

Ook de positieve invloed van de media, zowel de algemene journalistiek als de financiële media, valt niet te onderschatten. In het academische debat is een verschuiving waarneembaar. Van een focus op het *kwantitatieve* doel (25 procent vrouwen in de top van bedrijven moet binnen vier jaar bereikt zijn) naar meer aandacht voor een *kwalitatief* doel (een proces van een culturele omslag om de nieuwe concepten tussen ‘de oren te krijgen’), (Sealy, 2015).

## Zweden

Tabel 9 – Aandeel vrouwen in de top 2003 – 2014 (%)

|                               | 2003 | 2005 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| <b>Board Members</b>          | 18   | 24   | 26   | 25   | 26   | 26   | 28   |
| <b>Non-executives</b>         | -    | -    | -    | -    | 27   | 28   | 29   |
| <b>Executives</b>             | -    | -    | -    | -    | 19   | 21   | 23   |
| <b>President of the Board</b> | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 4    | 7    |
| <b>CEO</b>                    | -    | -    | -    | -    | 4    | 4    | 4    |

Bron: EC-WMID

### Type maatregelen

Zelfregulering volgens een *Corporate Governance Code*.

### Bestuursvorm

*One-tier, Styrelse (gemengde Supervisory en Management Board)*.

### Omschrijving van het huidige beleid

In 2015 is de *Corporate Governance Code* gewijzigd. De formulering over het bereiken van *gender balance* is aangescherpt. De *Swedish Stock Exchange* monitort de vooruitgang. In Zweden geldt het principe 'pas toe of leg uit'. Dit principe is vastgelegd in de Zweedse wet op de jaarverslagen. De sanctie voor niet uitleggen is een boete (gerelateerd aan de omvang van het bedrijf).

### Achtergrond

Het proces rond de vertegenwoordiging van vrouwen in de Styrelse kreeg in Zweden de eerste handen en voeten met de *Corporate Governance Code* van 2004. Bij deze Code konden bedrijven op basis van vrijwilligheid inzetten op meer gendergelijkheid in de Styrelse. Bedrijven waren verplicht een scheve samenstelling te rechtvaardigen volgens het 'pas toe of leg uit'-principe. Het proces werd versneld in 2006 toen de toenmalige regering een wetsvoorstel voor quota in gang zette. Met dit voorstel ontstond een hevig maatschappelijk en politiek debat. Het wetsvoorstel is indertijd ingetrokken. Wel is in die tijd de eerste *Corporate Governance Code* aangescherpt (2008).

In 2012 reageerde de Zweedse regering negatief op het voorstel van de Europese Commissie tot de invoering van een quotum. Achterliggende gedachte was dat de aandeelhoudersvergadering volledig vrij moet zijn om de beste kandidaat voor de functie te kiezen zonder staatsinmenging. De huidige progressieve regering bereidt achter de schermen quotawetgeving voor het geval er te weinig progressie geboekt wordt door middel van zelfregulering. Dit heeft al geleid tot een aanscherping van de *Corporate*

*Governance Code* 2015. In 2016 vindt een evaluatie van de resultaten van zelfregulering plaats.

In 2012 kwam er een nieuwe speler bij: Allbright werd opgericht met particuliere middelen. Deze inmiddels invloedrijke NGO richt zich specifiek op evenredige vertegenwoordiging van vrouwen op managementposities in Zweden. Jaarlijkse publiceren zij een *white list*, *grey list* en een *black list* van bedrijven. Ze hanteren een scherpe toon en weten de media te vinden. Gevolg is dat Allbright in toenemende mate wordt ingeschakeld door bedrijven die op de *grey* of *black list* staan voor advisering.

### Resultaten

Tot 2010 is een stijging van het aandeel vrouwelijke Boardmembers in de Styrelse te zien, van 18 procent in 2003 tot 26 procent in 2010. Na 2010 stagneert de toename. In 2014 is wederom een toename te zien van het aantal vrouwen naar 28 procent.

Opvallend is dat het verschil tussen Non-executive en Executive bestuurders in Zweden relatief klein is. Wel is het aandeel vrouwelijke voorzitters van de Styrelse en het percentage vrouwelijke CEO's vergelijkbaar met de andere onderzochte landen.

### Inspirerende elementen

Het 'boven de markt laten hangen' van wettelijke quota door verschillende regeringen en ministers zet het bedrijfsleven effectief onder druk in Zweden. De maatregelen binnen de zelfregulering door middel van de *Corporate Governance Code* worden keer op keer aangescherpt.

Allbright heeft een waakhond functie in Zweden. Zij signaleren het kopiëren door bedrijven op de *black list* van elkaars argumentatie in de pas toe of leg uit paragraaf. Daarnaast wordt Allbright ingeschakeld door bedrijven. Het middel dat ingezet wordt, is naast intern onderzoek, vooral een genderaudit van bedrijven volgens het internationale EDGE-keurmerk.<sup>25</sup>

### Verandering in het debat

Het politieke en maatschappelijke debat tussen voor- en tegenstanders van quota is hevig in Zweden, waarbij de toon is omgeslagen de laatste jaren. Het ministerie van Justitie noemt de kwestie een 'complex landschap': niets doen of achterover leunen is geen optie meer, maar een volgende stap zetten is geen sine cure.

Het thema komt geregeld prominent in de geschreven pers terug. De huidige regering (een minderheidskabinet van de Sociaal-Democratische Partij en de Milieupartij, gesteund door een Alliantie van vier centrumrechtse partijen) is met voorbereidingen voor wetgeving gestart als een stok achter de deur.

---

<sup>25</sup> EDGE staat voor *Economic Dividends for Gender Equality* ([www.edge-cert.org](http://www.edge-cert.org)) Deze certificering werd geïntroduceerd op het World Economic Forum in Davos, 2011.

De *Corporate Governance Board* heeft in zijn rapport van 2015 het streven naar meer vrouwen in topfuncties omarmd. Deze raad bestaat uit bedrijfsvertegenwoordigers, accountants en experts uit de academische wereld. Het gehanteerde argument is nu dat meer gendergelijkheid een positief effect heeft op de aandeelhouderswaarde van de ondernemingen. Dit geluid was tot voor kort nog niet gehoord<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> Op basis van het interview met Thomas Edling van het Zweedse ministerie van Justitie.

## Conclusies

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, 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.

## LITERATUURLIJST

### Algemeen

Bleijenbergh, I., Engen, M., van, & Vennix, J. (2012). Te laag, te traag en te omstreden. Waarom streefcijfers voor topvrouwen te laag worden ingezet. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 1, 84-101.

Boudourides, M., Füchshüber, E., & Veenis, E. (2005). *Benchmarking the glass ceiling: A framework to compare and rank European companies & countries*. Equal Ariadne project 2001-2005

Burke, R.J. & Mattis M.C. (Eds.)(2000). *Women on corporate boards of directors*. Hamburg: Springer.

Calderon, N. & Stautber, S. (2014). *Women on board : insider secrets to getting on board and succeeding as a director*. New York : KPMG

Cooperrider, D.L. & Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. In Woodman, R. W. & Pasmore, W.A. (Eds) *Research in Organizational Change And Development*. (pp.129-169). Stamford, CT: JAI Press

De Vos, M. & Culliford, Ph. (Eds.)(2014). *Gender quotas for company boards*. Mortsel: Intersentia.

Eagly, A., Gartzia, L., & Carli, L. (2014). Female advantage: revisited. In S. Kumra, R. Simpson, & R. Burke (Eds.), *The Oxford handbook of gender in organizations*. Oxford: Oxford University.

Ely, R. J., & Meyerson, D. E. (2000). Theories of gender in organizations: A new approach to organizational analysis and change. *Research in Organizational Behavior*, 22, 103-151.

Füchshüber, E., Dulk, L. den, & Doorne-Huiskes, A. van. (2004). *Explanations for differences in women's representation in managerial positions across countries: The impact of welfare states*. EIASM conference paper.

Heath, C. & Heath, D. (2010 ). *Switch: How to Change Things When Change Is Hard*. S.I. Crow Business.

Labelle, R., Francoeur, C., & Lakhali, F. (2015). To Regulate Or Not To Regulate? Early Evidence on the Means Used Around the World to Promote Gender Diversity in the Boardroom. *Gender, Work & Organization*, 22(4), 339-363.

Machold, S., Huse, M., Hansen K. & Brogi, M. (Eds.)(2013). *Getting women on corporate boards : a snowball starting in Norway*. Northampton: Edward Elgar.



Machold, S. & Hansen, K. (2013). Policy approaches to gender diversity on boards: an introduction to characteristics and determinants. In Machold, S., Huse, M., Hansen, K. & Brogi, M. (Eds.)(2013). *Getting women on corporate boards : a snowball starting in Norway*. 167- 178

Martell, R. F., Emrich, C. G., & Robison-Cox, J. (2012). From bias to exclusion: A multilevel emergent theory of gender segregation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 32, 137-162.

Meyerson, D. E., & Fletcher, J. K. (2000). A modest manifesto for shattering the glass ceiling. *Harvard Business Review*, January-February.

Seierstad, C. (2015). Beyond the business case: The need for both utility and justice rationales for increasing the share of women on boards. *Corporate Governance: An International Review*.

Seierstad, C., Warner-Søderholm, G., Torchia, M., & Huse, M. (2015). Increasing the Number of Women on Boards: The Role of Actors and Processes. *Journal of Business Ethics*, 1-27.

Szydło, M. (2015). Gender Equality on the Boards of EU Companies: Between Economic Efficiency, Fundamental Rights and Democratic Legitimation of Economic Governance. *European Law Journal*, 21, 97-115.

Terjesen, S., Aguilera, R. V., & Lorenz, R. (2014). Legislating a woman's seat on the board: Institutional factors driving gender quotas for boards of directors. *Journal of Business Ethics*, 128(2), 233-251.

Terjesen, S., & Sealy, R. (2015). *Questioning Quotas*. Paper presented at the 2015 Academy of Management Meeting, Symposium "Women on Boards: Re-opening Governance".

Terjesen, S. & Singh, V. (2008). Female Presence on Corporate Boards: A Multi-Country Study of Environmental Context. *Journal of Business Ethics*, 83, 55-63.

Vinkenburg, C.J., Jansen, P.G.W., Dries, N., & Pepermans, R. (2014). Arena: a critical conceptual framework of top management selection. *Group & Organization Management, Special Conceptual Issue*. 39(1), 33-68.

Vinnicombe, S., Blake-Beard, S. & Moore, L.L. (Eds.)(2013). *Handbook of Research on Promoting Women's Careers*. Northampton: Edward Elgar.

### *Internetbronnen*

Berg, van den, N., Hulshof, M., & Veen, van der, M. (2014, 1 oktober). Hoe krijg je binnen vijftien maanden vrouwen aan de top? *Vrij Nederland*. Geraadpleegd op 16 september 2015, van <https://blendle.com/i/vrij-nederland/de-oplossers/bnl-vn-20141001-2117728>

Catalyst (2014). *Legislative Board Diversity*. Geraadpleegd op 23 september 2015, van <http://www.catalyst.org/legislative-board-diversity>

Catalyst. (2014) *Regulatory Board Diversity*. Geraadpleegd op 23 september 2015, van <http://www.catalyst.org/regulatory-board-diversity>

Doldor, E., Vinnicombe, S., Gaughan, M., & Sealy, R. (2012). Gender diversity on boards: The appointment process and the role of executive search firms. *Equality and Human Rights Commission Research report, 85*. Geraadpleegd op 24 september 2015, van <http://www.equalityhumanrights.com>

European Commission (2012). *Women in economic decision-making in the EU: Progress report A Europe 2020 initiative*. Geraadpleegd op 22 september 2015, van [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/women-on-boards\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/women-on-boards_en.pdf)

European Commission (2012). *Justice: Building an European Area of Justice*. Geraadpleegd op 17 september 2015, van [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/other-institutions/good-practices/review-seminars/seminars\\_2012/decision\\_making\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/other-institutions/good-practices/review-seminars/seminars_2012/decision_making_en.htm)

European Women's Lobby (2015). *Women on Boards*. Geraadpleegd op 17 september 2015, van <http://womenlobby.org/>

Paul Hastings International Law Firm (2013). *Breaking the Glass Ceiling: Women in the Boardroom*. Geraadpleegd op 22 september 2015, van [https://www.paulhastings.com/genderparity/pdf/Gender\\_Parity\\_Report.pdf](https://www.paulhastings.com/genderparity/pdf/Gender_Parity_Report.pdf)

Senden, L. (2014). *Promoting Women in Leadership; Comparative Study on Legal and Regulatory Approaches in Europe to Increase the Share of Women in Middle and Higher Management Positions*. Geraadpleegd op 24 september 2015, van <http://www.womeninmanagement.eu/index.html>.

Vinkenburg, C.J. (2015, 13 juni). Het up-or-out systeem heeft zijn beste tijd gehad. *Financieel Dagblad*. Geraadpleegd op 20 september 2015, van <http://fd.nl/fd-outlook/1107313/het-up-or-outsysteem-heeft-zijn-beste-tijd-gehad>

## Denemarken

Smith, N., & Smith, V. (2015). Women in top management positions—why so few? And does it matter? *Danish Journal of Management & Business*, 1, 23-37.

### Internetbronnen

European Commission (2013) *Gender Balance in Boards. National Factsheet – Denmark*. Geraadpleegd op 25 september 2015, van [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/womenonboards-factsheet-dk\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/womenonboards-factsheet-dk_en.pdf)

Jabbar, S. & Letman, L. (2013, 27 januari). *DENMARK: The Danish model for an increased share of women on boards of directors*. Geraadpleegd op 17 september 2015, van <http://www.govintl.com/?p=905>

The Danish Business Authority (z.d.) *Company Law and Accounting*. Geraadpleegd op 18 september 2015, van <https://danishbusinessauthority.dk/company-law-and-accounting>.

Verner, M. (2012). *Exchange of good practices in gender equality. Women in economic decision making. Discussion paper Denmark*. Geraadpleegd op 22 september 2015, van [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/exchange\\_of\\_good\\_practice\\_no/dk\\_discussion\\_paper\\_no\\_2012\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/exchange_of_good_practice_no/dk_discussion_paper_no_2012_en.pdf)

## Duitsland

Schulz-Strelow, M. (2013). Women on boards: lessons learnt from Norway. In Machold, S., Huse, M., Hansen, K. & Brogi, M. (Eds.)(2013) *Getting Women on to Corporate Boards: a Snowball Starting in Norway*. (pp. 179-183).

Waas, B. (2014). Gender Quota in Company Boards: Germany. In M. Vos, de & Culliford, Ph. (Eds.)(2014). *Gender Quotas for Company Boards*. (pp.131-146).

Weber-Rey, D. (2013). Professionalization on the supervisory board, diversity and women. In Machold, S., Huse, M., Hansen, K. & Brogi, M. (Eds.)(2013) *Getting Women on to Corporate Boards: a Snowball Starting in Norway*. 184-186.

### Internetbronnen

European Commission (2013) *Gender Balance in Boards. National Factsheet – Germany*. Geraadpleegd op 21 september 2015, van [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/womenonboards-factsheet-de\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/womenonboards-factsheet-de_en.pdf)

## Finland

Kovalainen, A. & Hart, L. (2014) Role of self-regulation in listed companies recruitment of women into top positions in Finland. In M. Vos, de & Ph. Culliford (Eds.)(2014), *Gender Quotas for Company Boards*. (pp. 112-122).

Virtanen, A. (2012). Women on the boards of listed companies: Evidence from Finland. *Journal of Management & Governance*, 16(4), 571-593.

### Internetbronnen

European Commission (2013) *Gender Balance in Boards. National Factsheet – Finland*. Geraadpleegd op 23 september 2015, van [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/womenonboards-factsheet-fi\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/womenonboards-factsheet-fi_en.pdf)

Linnainmaa, L. & Horttanainen, A. (2012). *The glass ceiling is cracking : self-regulation beats quotas*. Helsinki: FINNCHAM. 36p. Geraadpleegd op 19 september 2015, van [http://naisiohtajat.fi/files/2012/05/THE-GLASS-CEILING-IS-CRACKING\\_Self-regulation-Beats-Quotas\\_finncham.pdf](http://naisiohtajat.fi/files/2012/05/THE-GLASS-CEILING-IS-CRACKING_Self-regulation-Beats-Quotas_finncham.pdf)

## Frankrijk

Evans, D. (2010). Aspiring to leadership ... a woman's world? An example of developments in France. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 17 (4), 347 – 367.

Gresy, B.(2014). France: The Measures of Positive Discrimination within the Boards of Directors of Undertakings. In M. Vos, de & Ph. Culliford (Eds.)(2014) *Gender Quotas for Company Boards*. (pp.123-130).

Guillaume, C. & Pochic, S. (2012). Breaking through the union glass ceiling in France: between organizational opportunities and individual resources. In Ledwith, S. & Hansen, L. (Eds.)(2012) *Gendering and diversifying trade union leadership*. (pp. 245-263)

Smith, M. & Srinivasan, P. & Zhuk, K. (2012). Women in Top Management in France: A Time of Change? In Fagan, C., González Menéndez, M., Gómez Ansón., S.(Eds.)(2012). *Women on Corporate Boards and in Top Management: European Trends and Policy*. 150-168. Palgrave Macmillan, New York.

Suk, J. (2012). Gender parity and state legitimacy: From public office to corporate boards. *Oxford University Press and New York University of Law*. 10(2), 449–464. doi: 10.1093/icon/mos012

### *Internetbronnen*

Association Française des Entreprises Privées (AFEP) and the Mouvement des Entreprises de France (MEDEF) (2010). Corporate Governance Code of Listed Corporations.

Geraadpleegd op 24 september 2015, van

<http://www.alstom.com/Global/Group/Resources/Documents/About/Code%20AFEP-MEDEF%20-%20April%202010.pdf>

Conseil Constitutionnel (2008). *Texte intégral de la Constitution du 4 octobre 1958 en vigueur*. Geraadpleegd op 20 september 2015, van <http://www.conseil-constitutionnel.fr/conseil-constitutionnel/francais/la-constitution/la-constitution-du-4-octobre-1958/texte-integral-de-la-constitution-de-1958.5074.html#titre1>

European Commission (2013). *Gender Balance in Boards. National Factsheet – France*.

Geraadpleegd op 20 september 2015, van [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/womenonboards-factsheet-fr\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/womenonboards-factsheet-fr_en.pdf)

Légifrance (2011). *Journal Officiel de la République Française: art. 1, sect. II*. Geraadpleegd op 21 september 2015, van [Loi No. 2011-103 du 27 Janvier 2011 Relative à la Représentation Équilibrée des Femmes et des Hommes au Sein des Conseils D'administration et de Surveillance et à L'égalité Professionnelle](#).

### **Letland**

Baltina, I., & Uvarova, I. (2015, May). Gender balance in corporate boards and in top management in Latvia. In *Economic Science for Rural Development Conference Proceedings* (No. 40).

### *Internetbronnen*

Baltina, I. (Ed.)(2014). *Study of the situation of -men and women- in the large companies of Latvia*. Geraadpleegd op 16 september 2015, van

[http://www.sif.gov.lv/images/files/SIF/progress-lidzt/Petijums\\_ENG\\_internets.pdf](http://www.sif.gov.lv/images/files/SIF/progress-lidzt/Petijums_ENG_internets.pdf)

Centre for Inclusive Leadership (2015). *Accelerating Business Growth by Gender Balance in Decision-Making: Women in Top Management in Italy, Latvia, Romania, Spain and the UK*.

Geraadpleegd op 16 september 2015, van

[http://afaemme.org/sites/default/files/Research%20Guide\\_Women%20in%20Top%20Management\\_0.pdf](http://afaemme.org/sites/default/files/Research%20Guide_Women%20in%20Top%20Management_0.pdf)

European Commission (2013). *Gender Balance in Boards. National Factsheet – Latvia*. Geraadpleegd op 16 september 2015, van [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/womenonboards-factsheet-lv\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/womenonboards-factsheet-lv_en.pdf)

### **Verenigd Koninkrijk**

Sealy, R., & Vinnicombe, S. (2013). 28. Women on boards in the UK: accelerating the pace of change?. In Machold, S., Huse, M., Hansen, K. & Brogi, M. (Eds.)(2013). *Getting Women on to Corporate Boards: A Snowball Starting in Norway*. 191-200.

Sealy, R. (2013). Breakthrough for women on UK boards. In Vinnicombe, S., Burke, R. J., Blake-Beard, S., & Moore, L. L. (Eds.)(2013). *Handbook of research on promoting women's careers*.(pp.339-352)

### *Internetbronnen*

BoardWatch (2015). *Tracking appointments of women directors to FTSE 100 and FTSE 250 companies*. Geraadpleegd op 16 september 2015, van <http://www.boardsforum.co.uk/boardwatch.html>

Equality and Human Rights Commission (2015). *Inquiry into the recruitment and appointment practices on company boards*. Geraadpleegd op 18 september 2015, van <http://www.equalityhumanrights.com/legal-and-policy/our-legal-work/inquiries-and-assessments/inquiry-recruitment-and-appointment-practices-company-boards>

Equality and Human Rights (2015). *Vision and mission*. Geraadpleegd op 18 september 2015, van <http://www.equalityhumanrights.com/about-us/about-commission/our-vision-and-mission>

European Commission (2013) *Gender Balance in Boards. National Factsheet – United Kingdom*. Geraadpleegd op 18 september 2015, van [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/womenonboards-factsheet-uk\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/womenonboards-factsheet-uk_en.pdf)

Government UK (2013). *Collection Women on Boards Reports*. Geraadpleegd op 16 september, 2015, van <https://www.gov.uk/government/collections/women-on-boards-reports>

Vinnicombe, S., Doldor, E., Sealy, R., Pryce, P., & Turner, C. (2015). *The Female FTSE Board Report 2015*. Geraadpleegd op 15 september 2015, van <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/ftse>

## Zweden

Pettersson, T. (2013). Women CEOs and chairpersons in knowledge intensive industries: the case of biotech and ICT in Sweden 2000-2010. *Humanities and Social Sciences. Latvia*, 21(1), 4-96.

### *Internetbronnen*

European Commission (2013). *Gender Balance in Boards. National Factsheet – Sweden*. Geraadpleegd op 18 september 2015, van [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/womenonboards-factsheet-se\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/womenonboards-factsheet-se_en.pdf)

The Local (2015). *Firms face penalties if boards not 'more female'*. Geraadpleegd op 10 september 2015, van <http://www.thelocal.se/20150515/employ-more-women-or-else-swedish-companies-told>

Think Progress (2014). *Sweden May Establish Quotas If Companies Don't Hire More Female Board Members*. Geraadpleegd op 10 september 2015, van <http://thinkprogress.org/economy/2014/02/13/3287791/sweden-boards-quota>

## **Bijlage 1 – Veelgebruikte termen**

### **Board(s)**

Engelse verzamelterm voor raden van bestuur en raden van commissarissen.

### **CEO**

Chief Executive Officer, in de Nederlandse context voorzitter van raad van bestuur

### **Executive(s)**

Leden van de raad van bestuur.

### **Comply or explain**

Principe van pas toe of leg uit.

### **Corporate Code of Governance**

Code waaraan bedrijven die beursgenoteerd zijn zich dienen te houden (soms wettelijk gereguleerd, soms vrijwillig opgelegd), vooral voorschriften voor rapportages (jaarverslagen)

### **EU directive**

Voorgenomen besluit van de Europese Commissie voor quota voor vrouwen in *Boards* (40 procent)

### **Listed**

Beursgenoteerd

### **Management Board**

Het best te omschrijven als raad van bestuur in de Nederlandse context

### **Non-executive(s)**

Leden van raad van commissarissen

### **One-tier board**

Best te omschrijven als bestuursvorm waarin raad van bestuur en raad van commissarissen (Nederlandse context) gecombineerd is

### **President of the Board**

Best te vertalen als voorzitter van de raad van commissarissen

### **Supervisory Board**

Het best te omschrijven als raad van commissarissen in de Nederlandse context.



### **Two-tier board**

Best te omschrijven als bestuursvorm waarin raad van bestuur en raad van commissarissen (Nederlandse context) gescheiden zijn.

## Bijlage 2 – Lijst met geïnterviewden

| <b>Naam</b>        | <b>Organisatie</b>                                         | <b>Land</b>            |
|--------------------|------------------------------------------------------------|------------------------|
| Jolanta Reingarde  | EIGE                                                       | Algemeen               |
| Trine Ingemansen   | Ministry of Equality                                       | Denemarken             |
| Anne Aurup Fenger  | ESRT                                                       | Denemarken             |
| Annika Schwenk     | Ministry of Justice                                        | Duitsland              |
| Morten Huse        | Expert                                                     | Duitsland              |
| Johanna Hautakorpi | Ministry of Social Affairs                                 | Finland                |
| Anne Horttainen    | Kamer van Koophandel                                       | Finland                |
| Mark Smith         | Grenoble Ecole de<br>Management                            | Frankrijk              |
| Agnese Gaile       | Ministry of Welfare                                        | Letland                |
| Ruth Sealy         | City U London                                              | Verenigd<br>Koninkrijk |
| Deeya Sawhney      | Department of Business,<br>Ministry of Economic<br>Affairs | Verenigd<br>Koninkrijk |
| Thomas Edling      | Regeringskansliet                                          | Zweden                 |
| Amanda Lundeteg    | CEO AllBright                                              | Zweden                 |