



Vrouwen aan de top

Het aandeel vrouwen aan de top van het bedrijfsleven blijft achter bij het streefcijfer. Wat zijn de oorzaken, gevolgen en beleidsopties?

NOTITIE

Egbert Jongen (CPB), Ans Merens (SCP),
Jos Ebregt (CPB), Debby Lanser (CPB)

augustus 2019

Samenvatting

Het aandeel vrouwen aan de top van het bedrijfsleven blijft nog ver achter bij het wettelijk streefcijfer. Wat zijn de achterliggende oorzaken? Drukt dit de winstgevendheid van bedrijven? En wat kunnen de overheid en bedrijven doen om het aandeel vrouwen aan de top verder te verhogen? Op verzoek van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) geeft deze notitie een overzicht van de empirische kennis hierover. Deze notitie is tot stand gekomen door samenwerking tussen het Centraal Planbureau en het Sociaal en Cultureel Planbureau.

Het aandeel vrouwen aan de top is nog steeds aanzienlijk lager dan het aandeel mannen aan de top, vooral in het bedrijfsleven. Het aandeel vrouwen aan de top is het afgelopen decennium wel behoorlijk toegenomen en binnen de groep van beursgenoteerde bedrijven scoort Nederland in Europa (boven)gemiddeld wat betreft het aandeel vrouwen aan de top. Bij de Rijksoverheid en andere non-profitorganisaties is het aandeel vrouwen aan de top met gemiddeld 34% respectievelijk 40% aanzienlijk hoger dan de gemiddeld 15% bij de 5000 grootste bedrijven. In de subtop (de eerste hiërarchische laag onder de top) zijn vrouwen beter vertegenwoordigd dan in de top, er lijkt daarmee voldoende potentieel aanwezig voor een verdere verhoging van het aandeel vrouwen aan de top. Internationaal gezien scoort Nederland bij beursgenoteerde bedrijven bovengemiddeld wat betreft het aandeel vrouwen in de Raden van Commissarissen in Europa, maar scoort het gemiddeld wat betreft het aandeel vrouwen in de Raden van Bestuur. Wat betreft het aandeel vrouwelijke managers over alle managementlagen, van management van een bedrijf tot aan management van een afdeling, scoort Nederland (ver) beneden het Europese gemiddelde.

Verschillende factoren spelen een rol bij het relatief lage aandeel vrouwen aan de top: de deeltijdcultuur, risicoaversie en competitieaversie, het denken in stereotypen en de bestaande organisatiecultuur. Het is niet duidelijk wat het relatieve belang is van de verschillende factoren. Het opleidingsniveau van jonge vrouwen is inmiddels hoger dan dat van mannen en ook de arbeidsdeelname in personen van hoger opgeleide vrouwen nadert die van hoger opgeleide mannen (maar dit werkt pas op de langere termijn door in het aandeel vrouwen aan de top). Het grote aantal vrouwen dat in deeltijd werkt, is nog wel een beperkende factor, hierdoor stromen er minder vrouwen door naar managementposities. Daarnaast spelen verschillen in risicoaversie, competitieaversie en ambitie een rol, maar deze worden deels cultureel bepaald en kunnen gedurende de carrière veranderen. In bedrijven zelf kan het denken in stereotypen bij werving- en selectieprocedures en benoemingen het aandeel vrouwen aan de top beperken. Verder spelen de gangbare praktijken in arbeidsorganisaties een rol, zoals de cultuur van lange werkweken, een gebrek aan netwerken voor vrouwen en een gebrek aan *mentoring* van vrouwen.

Vanuit het perspectief van kanselijkheid is er een case te maken voor een hoger aandeel vrouwen aan de top. De zogenaamde *business case* – een hogere winstgevendheid bij bedrijven/organisaties bij een hoger aandeel vrouwen aan de top – is echter minder evident. Vanuit de theorie zijn zowel positieve (vrouwen brengen andere gezichtspunten) als negatieve (er treden meer conflicten op over de te varen koers) effecten op de winstgevendheid te onderbouwen. Uiteindelijk is dit een empirische vraag. Het effect blijkt empirisch niet eenduidig positief of negatief. Studies gebaseerd op cross-sectie of tijdsreeksdata vinden doorgaans geen effect of een positief effect. Deze studies zijn echter niet causaal te interpreteren. Empirische studies gebaseerd op natuurlijke experimenten, meer specifiek de introductie van quota voor vrouwen aan de top van grote bedrijven in Europa, vinden wisselende effecten op de winstgevendheid van bedrijven, variërend van negatief tot geen effect tot positief.

Bindende quota (met sancties) voor het aandeel vrouwen aan de top leiden tot een snelle toename van dit aandeel en vergroten daarmee de kansgelijkheid tussen mannen en vrouwen. Bindende quota zijn echter geen *magic bullet*: voor het aandeel vrouwen onder de top (en de winst) doen bindende quota aan de top weinig. Het aandeel vrouwen aan de top in landen met streefcijfers in de *corporate governance code* groeit wat harder dan in landen zonder streefcijfers in de *corporate governance code*, maar het effect lijkt een stuk kleiner dan van het invoeren van een quotum, en bovendien is niet duidelijk of dit een causaal effect is. Beleid gericht op het vergroten van de deeltijdfactor kan ook bijdragen aan een hoger aandeel vrouwen aan de top, via de doorstroming naar managementfuncties. Daarbij moet niet te veel verwacht worden van een verdere verhoging van de kinderopvangtoeslag of langer betaald vaderschapsverlof, zij hebben maar een beperkt effect op de deeltijdfactor van moeders. Maar niet alleen de overheid kan haar beleid veranderen om het aandeel vrouwen aan de top te verhogen, bedrijven en andere organisaties kunnen ook (verdere) maatregelen nemen. Een deel van de bedrijven is daar ook al actief mee bezig. Uit de literatuur komt naar voren dat *commitment* van de top aan diversiteitsbeleid daarbij een noodzakelijke voorwaarde is. Verder is van belang dat bedrijven een samenhangend pakket van maatregelen nemen.

In de analyse is ook een aantal kennislacunes naar boven gekomen. We zouden graag meer willen weten over het aandeel vrouwen aan de top (en het echelon daaronder) in het midden- en kleinbedrijf in Nederland. Hierover zijn geen gegevens beschikbaar. Verder zouden we beter zicht willen krijgen op de carrièrepaden van vrouwen in Nederland. Meer specifiek zijn we geïnteresseerd in de instroom van vrouwen in managementposities, de doorstroom naar hogere managementposities en de uitval uit hogere managementposities, en het belang van de verschillende factoren daarbij. Op dit moment is het moeilijk te bepalen waar de grootste winst is te behalen, bij het begin, het midden of het eind van de pijplijn naar de top? Wat betreft de beleidsopties voor de overheid is er nog relatief weinig bekend over de langetermijneffecten van beleid, zoals quota en de mate waarin een combinatie van beleidsmaatregelen een ander effect sorteert dan iedere beleidsmaatregel op zich. Verder zouden we graag meer willen weten over de effectiviteit van beleid dat bedrijven en organisaties (kunnen) voeren op het gebied van gendergelijkheid aan de top (en daaronder).

Meer kansen door quotum, geen effect op winst

Het aandeel vrouwen in de top van bedrijven (Raden van Bestuur en Raden van Commissarissen) is in tien jaar toegenomen, maar blijft nog ver achter bij het streefcijfer

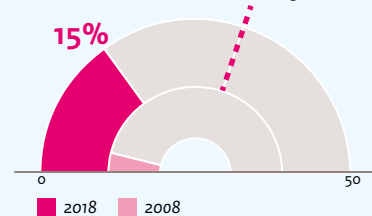


Het bevorderen van het aandeel vrouwen aan de top leidt tot gelijkere kansen. Het effect op winstgevendheid is niet eenduidig positief of negatief

Lager dan streefcijfer, maar in Europa (boven)gemiddeld

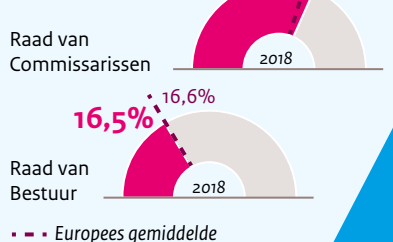
Grootste 5000 bedrijven

aandeel vrouwen in RvB en RvC tezamen streven = 30%



Beursgenoteerde bedrijven

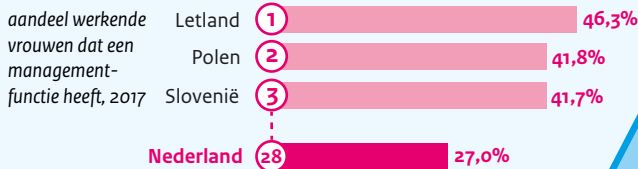
aandeel vrouwen in:



Non-profit

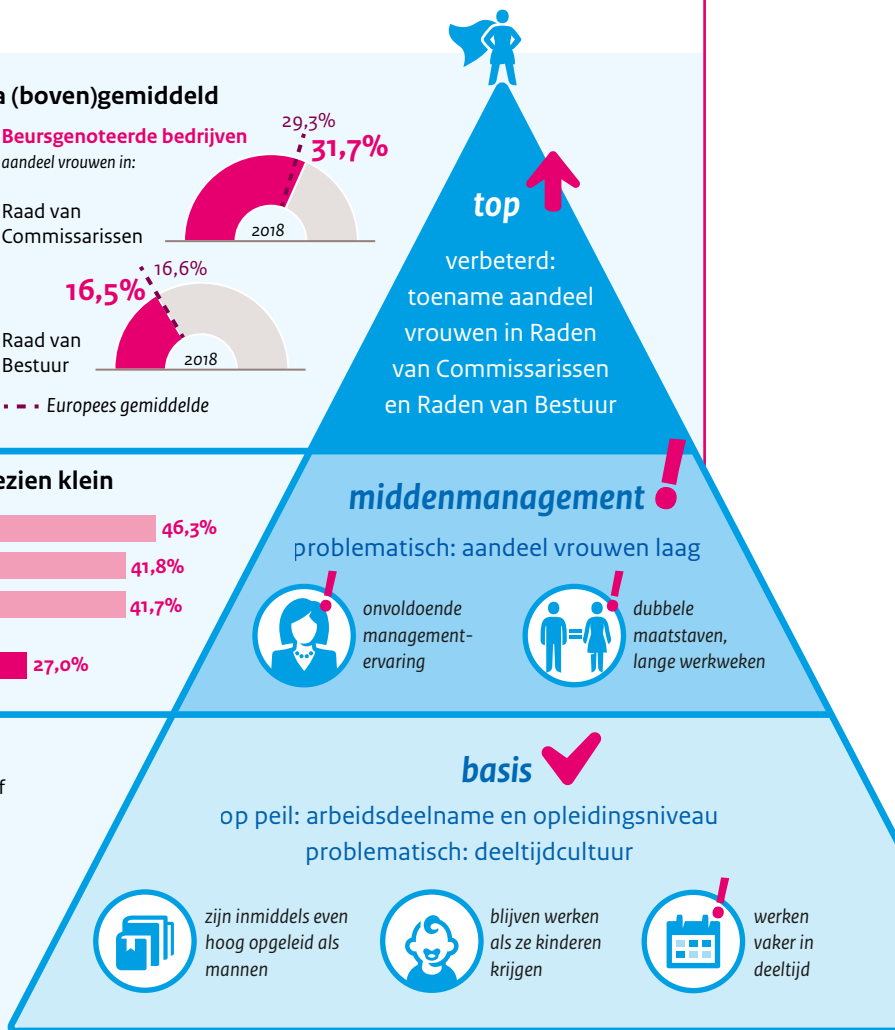
Het aandeel vrouwen in de top van non-profit-organisaties was in 2018 40%. Bij de Rijksoverheid was dat 34%

Aandeel in management Europees gezien klein



Potentieel is aanwezig

Er zijn voldoende hoogopgeleide vrouwen actief op de arbeidsmarkt. Deeltijdcultuur belemmert de instroom naar management



Beleidsopties



Overheid: bindend quotum voor aandeel vrouwen aan de top. Goed voor gelijkere kansen aan de top, effect op winsten niet positief of negatief



Overheid: gelijkere verdeling van arbeid en zorg tussen mannen en vrouwen, maar verwacht niet te veel van hogere kinderopvangtoeslag en langer betaald vaderschapsverlof



Bedrijven: commitment van de top aan diversiteitsstrategie belangrijk, samenhangend pakket van maatregelen

© CPB/SCP
Den Haag 2019

1 Inleiding

Op verzoek van de Directie Emancipatie van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) geeft deze notitie een overzicht van de empirische kennis over de oorzaken van het relatief lage aandeel vrouwen aan de top, de gevolgen van een hoger aandeel vrouwen aan de top en beleidsopties om het aandeel vrouwen aan de top te verhogen. Deze notitie is tot stand gekomen door samenwerking tussen het Centraal Planbureau en het Sociaal en Cultureel Planbureau.

Het aandeel vrouwen aan de top in Nederland is het afgelopen decennium toegenomen, maar blijft nog steeds achter bij het aandeel mannen aan de top. Dit geldt ook voor het aandeel vrouwen in de echelons onder de top. Vanuit maatschappelijk oogpunt baart het relatief lage aandeel vrouwen aan de top zorgen. Krijgen mannen en vrouwen wel gelijke kansen om door te stromen naar de top en wordt het menselijk kapitaal van de beroepsbevolking nu wel efficiënt ingezet? Het verhogen van het aandeel vrouwen aan de top is een speerpunt van het emancipatiebeleid en het kabinet streeft naar een snellere toename van dit aandeel (OCW, 2018).¹ De Sociaal-Economische Raad bereidt op verzoek van de ministers van OCW en SZW een advies voor over de maatregelen die genomen kunnen worden om meer vrouwen en migranten naar de top te laten doorstromen.

Deze notitie maakt gebruik van de nationale en internationale empirische literatuur over de oorzaken, gevolgen en de beleidsopties bij het lage aandeel vrouwen aan de top. Voor zover mogelijk is daarbij zo veel mogelijk gebruik gemaakt van studies die kijken naar causale effecten. In navolging van de Kansrijke reeks van de Planbureaus² ligt daarbij in de analyse, zo mogelijk, de focus op studies waarbij geprobeerd wordt een causaal effect te meten.³ Waar causale studies niet of nauwelijks voorhanden zijn, wordt de beschikbare kennis zo goed mogelijk weergegeven. Daarbij is deels gebruik gemaakt van overzichtsstudies.⁴

De opbouw van de notitie is als volgt. In hoofdstuk 2 zetten we eerst de stand van zaken op een rij over het aandeel vrouwen aan de top (en in de lagere echelons). We presenteren cijfers voor verschillende sectoren, maken een internationale vergelijking en presenteren voor zowel binnen- als buitenland de ontwikkeling over de tijd. Hoofdstuk 3 gaat vervolgens in op de empirische kennis over de oorzaken van het lage aandeel vrouwen aan de top. Hoofdstuk 4 zet daarna de empirische kennis op een rij van de gevolgen van een hoger aandeel vrouwen aan de top voor de winstgevendheid van bedrijven, de zogenaamde *business case*. Hoofdstuk 5 ten slotte geeft een overzicht van de empirische kennis over beleidsopties om het aandeel vrouwen aan de top te verhogen, zowel voor de overheid als voor het bedrijfsleven.

¹ Zie hoofdstuk 5 voor een overzicht van het huidige beleid om het aandeel vrouwen aan de top te verhogen.

² Zie bijvoorbeeld CPB (2015).

³ Dit betreft doorgaans studies gebaseerd op experimenten in het laboratorium of daarbuiten (*randomized controlled trials*) en zogenaamde natuurlijke experimenten (doorgaans zijn dat wijzigingen in beleid, bijvoorbeeld het instellen van een quotum voor het aandeel vrouwen aan de top voor een bepaald type bedrijven).

⁴ De studies zijn gezocht via Google Scholar en deels aangedragen door leden van de klankbordgroep.

2 De stand van zaken in het aandeel vrouwen aan de top

Het aandeel vrouwen aan de top is nog steeds aanzienlijk lager dan het aandeel mannen aan de top, vooral in het bedrijfsleven. Het aandeel vrouwen aan de top is het afgelopen decennium wel behoorlijk toegenomen, en binnen de groep van beursgenoteerde bedrijven scoort Nederland in Europa (boven)gemiddeld wat betreft het aandeel vrouwen aan de top. Bij de Rijksoverheid en andere non-profitorganisaties is het aandeel vrouwen aan de top met gemiddeld 34% respectievelijk 40% aanzienlijk hoger dan de gemiddeld 15% bij de 5000 grootste bedrijven. In de subtop (de eerste hiërarchische laag onder de top) zijn vrouwen beter vertegenwoordigd dan in de top, er lijkt daarmee voldoende potentieel aanwezig voor een verdere verhoging van het aandeel vrouwen aan de top. Internationaal gezien scoort Nederland bij beursgenoteerde bedrijven bovengemiddeld wat betreft het aandeel vrouwen in de Raden van Commissarissen in Europa, maar scoort het gemiddeld wat betreft het aandeel vrouwen in de Raden van Bestuur. Wat betreft het aandeel vrouwelijke managers over alle managementlagen, van management van een bedrijf tot aan management van een afdeling, scoort Nederland (ver) beneden het Europese gemiddelde.

In dit hoofdstuk geven we de stand van zaken en de ontwikkeling in het aandeel vrouwen aan de top (en de subtop) weer en maken een internationale vergelijking. We vergelijken het aandeel vrouwen aan de top, en de subtop, in verschillende sectoren. Het kader 'Wat bedoelen we met de top' geeft aan hoe top en subtop daarbij zijn gedefinieerd. Vervolgens brengen we de groei van het aandeel vrouwen aan de top over de afgelopen tien jaar in kaart. Ten slotte vergelijken we het aandeel vrouwen in managementfuncties en aan de top in Nederland met dat in andere Europese landen, en de ontwikkeling daarin over de tijd. In deze paragraaf presenteren we vooral cijfers over de grootste bedrijven en non-profitorganisaties waarmee we over een periode van tien jaar kunnen terugkijken en waarmee we top en subtop kunnen onderscheiden.⁵ We maken daarbij meestal gebruik van registratiedata en soms van enquêtes.⁶

2.1 Positie van vrouwen in de top en subtop

Het aandeel vrouwen in topfuncties in de grootste organisaties verschilt sterk per sector. In de sector zorg en welzijn bezetten vrouwen rond de 40% van functies in de Raden van Bestuur en Raden van Commissarissen (figuur 2.1). Het beeld voor de top van maatschappelijke organisaties⁷ is grotendeels vergelijkbaar met dat van de top van zorg en welzijn, het aandeel vrouwen in de Raden van Bestuur is iets lager (37%) maar hoger in de Raden van Commissarissen (49%). Daarbij is belangrijk op te merken dat in deze sectoren veel vrouwen werkzaam zijn (zo is bijvoorbeeld in de sector zorg en welzijn 85% van alle werknemers vrouw). In het bedrijfsleven is het aandeel vrouwen aan de top nog steeds het laagst. In de Raden van Bestuur van de 5000 grootste bedrijven (bedrijven met minstens 100 werknemers) is het aandeel vrouwen een kleine 15% en in de Raden van Commissarissen 18%. Voor het midden- en kleinbedrijf zijn geen gegevens beschikbaar over het aandeel vrouwen aan de top. In de bedrijven die onder de werking van de Wet bestuur en toezicht (Wbt) vallen, bedroeg in 2017 het aandeel vrouwen in de Raden van Bestuur 12% en 16% in de Raden van Commissarissen.

⁵ De meeste cijfers in dit hoofdstuk zijn eerder verschenen in de *Emancipatiemonitor 2018* van het SCP.

⁶ Enquêtes kennen als mogelijk nadeel selectieve respons, namelijk dat daaraan vooral organisaties meedoen die relatief veel vrouwen in de (sub)top hebben en daarmee de uitkomsten vertekenen. Voor sommige sectoren (non-profitsector) en onderwerpen (subtop) zijn echter alleen enquêtegegevens voorhanden.

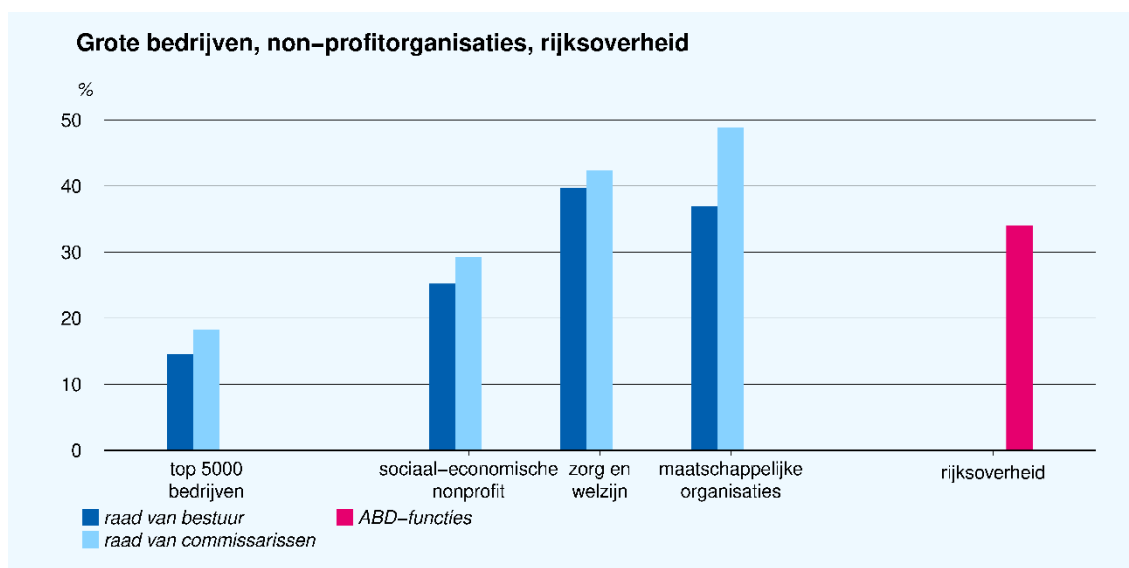
⁷ Het gaat hierbij om diverse grote non-profitorganisaties: goede doelenorganisaties, belangenorganisaties, sportbonden, omroepverenigingen en politieke partijen.

Dit blijkt uit de *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017* (Pouwels en Henderikse 2018). Het gaat hierbij om bijna 4800 grote naamloze en besloten vennootschappen. Deze groep bedrijven komt grotendeels overeen met de groep van 5000 grootste bedrijven die hiervoor is besproken.

Wat bedoelen we met de top?

De top van een bedrijf of instelling bestaat uit de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. De Raad van Bestuur (RvB) of directie is het hoogste orgaan van een bedrijf of instelling: het orgaan dat de dagelijkse leiding in handen heeft. De Raad van Commissarissen (RvC), Raad van Toezicht (RvT), raad van advies of het bestuur houdt toezicht op het functioneren van een bedrijf of instelling. Het lidmaatschap van de Raad van Bestuur verschilt van dat van een Raad van Commissarissen, omdat men in het eerste geval in dienst is van het bedrijf of de instelling en het in het tweede geval om een nevenfunctie gaat. In het bedrijfsleven heet het toezichthoudende orgaan vrijwel altijd Raad van Commissarissen, in de non-profitsector worden uiteenlopende benamingen gehanteerd, zoals raad van toezicht, raad van advies of het bestuur. Onder de subtop wordt in deze notitie verstaan: de eerste hiërarchische laag onder de Raad van Bestuur/directie. Omdat de bestuursorganen in de verschillende sectoren diverse benamingen kennen, hebben we voor de eenduidigheid gekozen voor het gebruik van de termen Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen.

Figuur 2.1 Gemiddeld aandeel van vrouwen in topfuncties (Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen) in grote organisaties naar sector (in procenten), 2017/2018

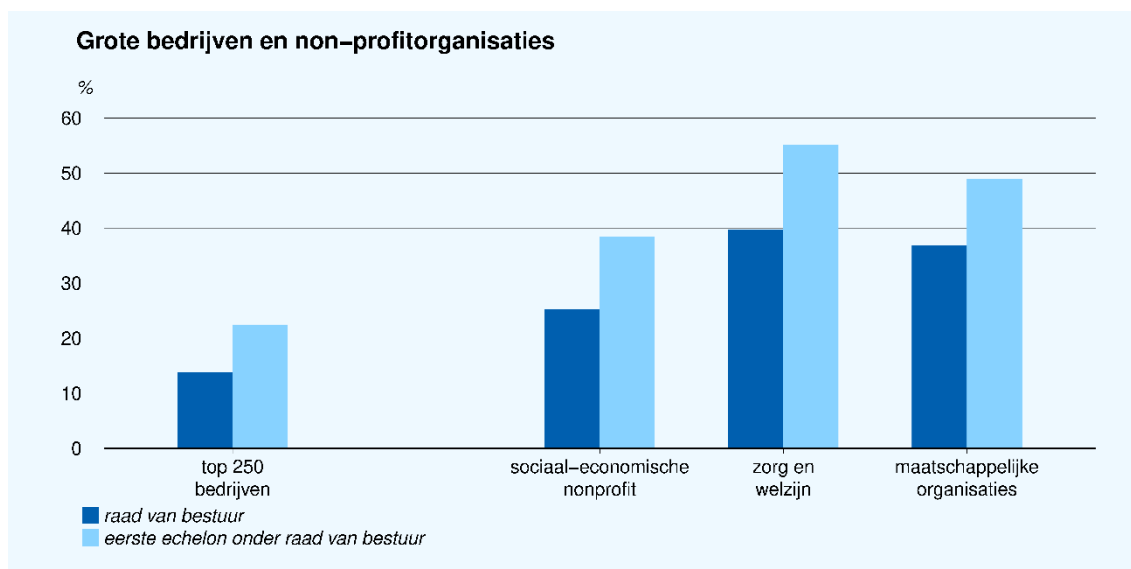


Bron: SCP (VIB'2018), Elite Research (2018), ABD (2018), VSNU (2018).

De sociaaleconomische non-profitsector (o.a. pensioenfondsen) neemt een tussenpositie in met rond 27% topvrouwen. Voor topfuncties bij de Rijksoverheid – de zogenoemde Algemene Bestuursdienst (ABD)-functies – kan geen onderscheid worden gemaakt tussen de dagelijkse leiding en het toezichthoudend orgaan, zodat één cijfer is weergegeven. Bovendien moet worden opgemerkt dat niet alleen de topfuncties, maar ook een

deel van de functies in de subtop worden meegenomen in de ABD-functies. Bij de Rijksoverheid wordt 34% van de topfuncties door vrouwen vervuld. De overheid voert ook beleid om meer vrouwelijke hoogleraren aan universiteiten te benoemen (niet in de figuur). In 2017 bedroeg het aandeel vrouwelijke hoogleraren 19%.

Figuur 2.2 Gemiddeld aandeel van vrouwen in de Raad van Bestuur en de subtop (eerste echelon onder de Raad van Bestuur) in grote organisaties, naar sector, 2018



Bron: SCP (VIB'18), VSNU (2018).

De vertegenwoordiging van vrouwen in de subtop is groter dan in de top. Figuur 2.2 geeft een overzicht van de toekomstige kweekvijver voor de top, namelijk het aandeel vrouwen in het eerste echelon onder de Raad van Bestuur/directie. Voor de grootste bedrijven zijn er alleen gegevens beschikbaar van de 250 grootste bedrijven uit de VIB-enquête⁸ (niet van de eerder genoemde 5000 grootste bedrijven). In alle sectoren is het aandeel vrouwen in de subtop duidelijk hoger dan dat in de Raden van Bestuur (30 tot 80% hoger). Over het algemeen is het relatieve verschil tussen Raden van Bestuur en subtop het grootst in sectoren waar weinig vrouwen in de Raden van Bestuur zitten (bedrijfsleven, sociaaleconomische non-profitsector). Er lijkt daarmee voldoende potentieel beschikbaar voor een verdere toename in het aandeel vrouwen aan de top in de toekomst.

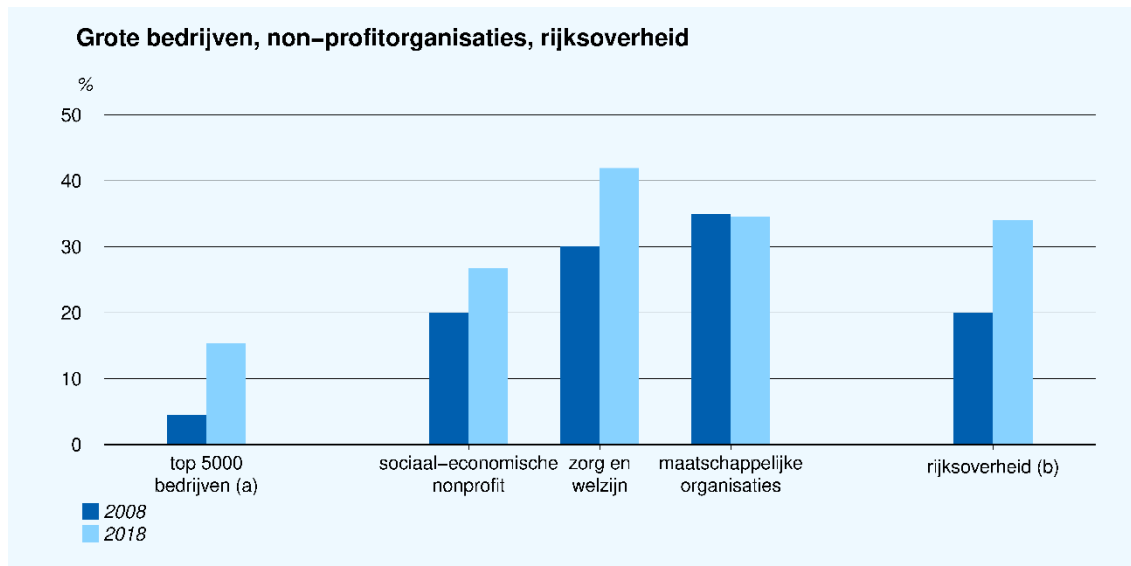
2.2 Ontwikkeling over de tijd

Tussen 2008 en 2018 is het aandeel vrouwen in de top (Raden van Bestuur en Raden van Commissarissen tezamen) van de 5000 grootste bedrijven toegenomen van 4% naar 15% (zie figuur 2.3). Dat betekent een gemiddelde toename van 1 procentpunt per jaar. Die komt min of meer overeen met de ontwikkeling die de *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017* voor de afgelopen jaren laat zien voor de bedrijven die onder de Wbt vallen. Uit de *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017* blijkt een stijging van het aandeel vrouwen in de Raden van Bestuur van 10,7% eind 2016 naar 11,7% halverwege 2017 en in de Raden van Commissarissen van 15,0% naar 16,2% (Pouwels en Henderikse 2018). De *Dutch Female Board Index* liet in de afgelopen jaren voor de 90 beursgenoteerde bedrijven eveneens een stijging zien van ongeveer 1 procentpunt per jaar van het aandeel vrouwen in Raden

⁸ Vrouwen in de Besluitvorming: Dit is een enquête van het SCP onder 600 grote bedrijven en non-profitorganisaties..

van Bestuur en Raden van Commissarissen. In 2018 is dat aandeel gelijk gebleven op 6% respectievelijk 25% (Lückerath-Rovers 2018).

Figuur 2.3 Gemiddeld aandeel van vrouwen in topfuncties (Raden van Bestuur en Raden van Commissarissen tezamen) in grote organisaties, naar sector, 2008 en 2018 (in procenten)



(a) De peiljaren voor de top 5000 bedrijven zijn 2007 en 2017. (b) Bij de Rijksoverheid betreft het de Algemene-Bestuurdsdienstfuncties. Bron: SCP (VIB'08-'18); Elite Research (2018), ABD (2018), VSNU (2018).

Ook het aandeel topambtenaren bij de Rijksoverheid maakte een flinke stijging door, van 20% in 2008 naar 34% in 2018. Bij de grootste sociaaleconomische non-profitorganisaties en organisaties in zorg en welzijn was de toename van topvrouwen in de afgelopen tien jaar kleiner maar nog steeds substantieel. De vertegenwoordiging van vrouwen in de top van maatschappelijke organisaties bleef ongeveer gelijk.⁹

2.3 Internationale vergelijking

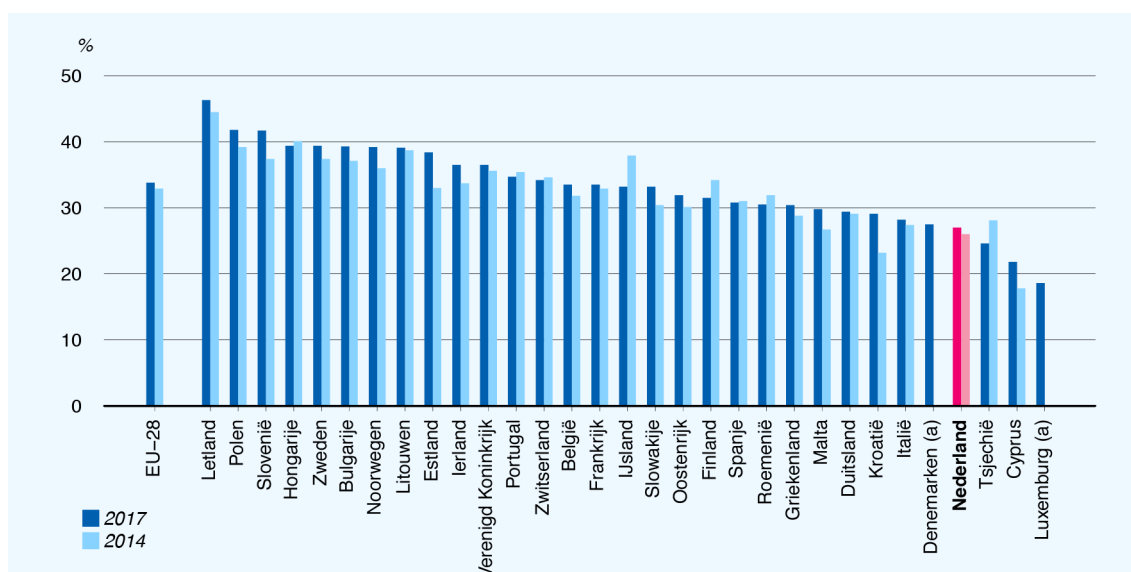
Voor een vergelijking van vrouwen in de top in Nederland met andere Europese landen zijn niet dezelfde databronnen beschikbaar als in de voorgaande paragraaf. We maken daarom gebruik van verschillende bronnen. Eerst kijken we naar de vertegenwoordiging van vrouwen in managementfuncties, een veel ruimere groep dan topfuncties. Onder managers worden verstaan: personen die leidinggeven aan een bedrijf als geheel of aan een afdeling binnen een bedrijf (Dirven en Bierings, 2015). Vervolgens gaan we in op topfuncties in de grootste beursgenoteerde bedrijven per land.

Nederland scoort met 27% vrouwen in managementfuncties in 2017 relatief laag ten opzichte van andere Europese landen (zie figuur 2.4).¹⁰ Alleen Cyprus, Luxemburg en Tsjechië kennen minder vrouwelijke managers (19-25%). Letland kent het hoogste aandeel vrouwelijke managers (46%). Daarna volgt een groep Oost- en Midden-Europese landen én Noorwegen en Zweden, met aandelen van rond de 40%.

⁹ De vertegenwoordiging van vrouwen onder de hoogleraren steeg de afgelopen jaren met ongeveer 1 procentpunt per jaar (VSNU 2018).

¹⁰ Deze cijfers zijn ontleend aan de *European Labour Force Survey*, voor Nederland is dat de Enquête Beroepsbevolking van het CBS.

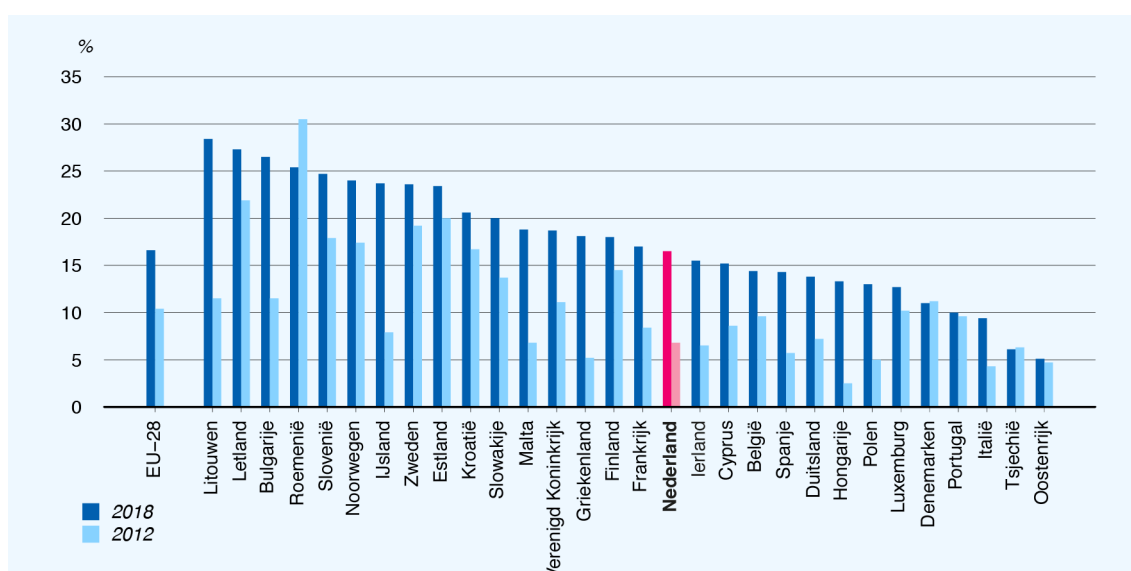
Figuur 2.4 Gemiddeld aandeel van vrouwen in managementfuncties, naar land (in procenten), 2014 en 2017



(a) Vanwege een trendbreuk zijn geen gegevens voor 2014 opgenomen.
Bron: Eurostat (2018).

Het aandeel vrouwen in managementfuncties neemt in Nederland, en in de meeste andere Europese landen, maar weinig toe. In de afgelopen jaren (2014-2017) is het gemiddelde aandeel vrouwelijke managers in de EU-lidstaten ongeveer gelijk gebleven (34%). Dat gold ook voor Nederland (rond 27%). Maar in sommige landen was sprake van een substantiële toename, zoals in Cyprus, Estland, Kroatië en Slovenië. En andere landen lieten een daling zien: Finland, Tsjechië en IJsland. Overigens lieten gegevens over een eerdere periode (2004-2011) ook een ongeveer gelijkblijvend aandeel vrouwelijke managers in EU-lidstaten zien.¹¹

Figuur 2.5 Gemiddeld aandeel van vrouwen in de Raden van Bestuur in de grootste beursgenoteerde bedrijven per land (in procenten), 2012 en 2018



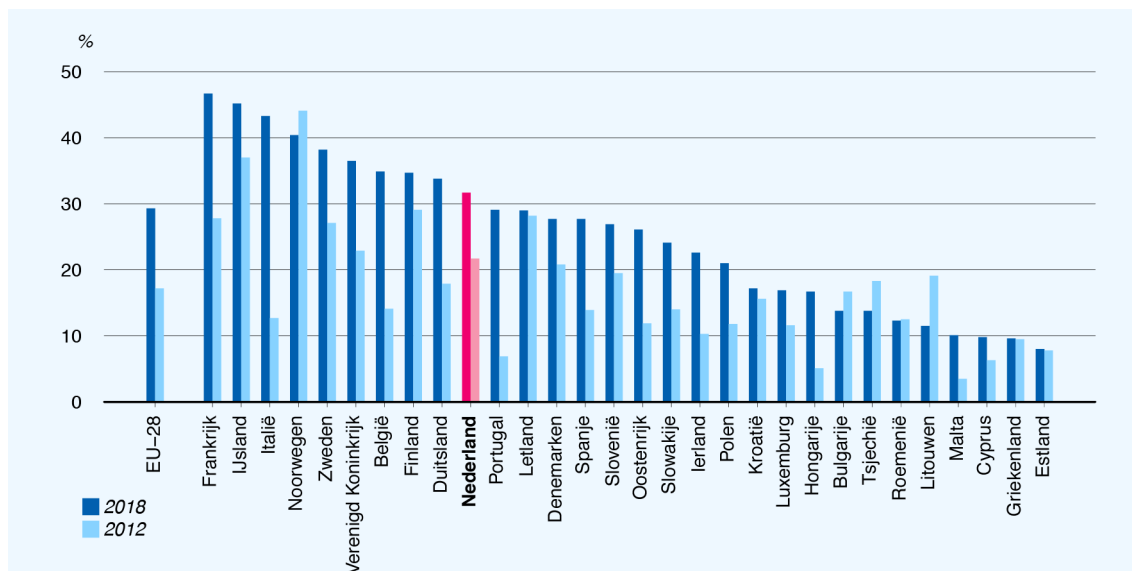
Bron: EIGE (2018).

¹¹ Vanwege een methodebreuk in de dataverzameling in de EU-lidstaten in 2011 en daarna in Nederland (in 2013) en Frankrijk (2014) zijn hier gegevens vanaf 2014 weergegeven.

Wat betreft functies in de Raden van Bestuur in de grootste beursgenoteerde bedrijven staat Nederland met een aandeel van 17% vrouwen in 2018 in de middenmoot van de EU (figuur 2.5).¹² De gegevens die we presenteren hebben betrekking op een selectie van de beursgenoteerde bedrijven in een land. Het zijn de bedrijven die meetellen voor een index op de beurs, zoals de AEX-index in Nederland. Het geeft geen goed beeld van vrouwen in de top van *alle* beursgenoteerde bedrijven, omdat de AEX-bedrijven meestal een hoger aandeel topvrouwen hebben dan alle beursgenoteerde bedrijven tezamen (Lückerath-Rovers, 2012). Litouwen heeft de meeste vrouwen in de Raden van Bestuur met 28%, gevolgd door enkele andere Oost-Europese landen. Overall is sprake van een behoorlijke stijging van het gemiddeld aandeel vrouwen in de Raden van Bestuur in de EU-landen van 2012-2018, van gemiddeld 11% naar 16%. Bijna alle afzonderlijke landen gaan in deze ontwikkeling mee. In Nederland was de toename wat hoger dan gemiddeld: van 7% in 2012 naar 17% in 2018.

Het aandeel vrouwen in de Raden van Commissarissen in de grootste beursgenoteerde bedrijven ligt in Nederland met 32% in 2018 boven het EU- gemiddelde van 29% (figuur 2.6). Frankrijk voert de lijst aan met 47% vrouwen in de Raden van Commissarissen, gevolgd door IJsland en Italië. Estland en Griekenland zijn hekkensluiters (8% en bijna 10%). Opvallend is dat de lijst van de tien landen met de meeste vrouwelijke commissarissen sterk verschilt van de lijst van landen met de meeste vrouwen in de Raden van Bestuur. Dit hangt samen met beleid dat in die landen is gevoerd om vooral het aandeel vrouwen in de Raden van Commissarissen te verhogen (zie hoofdstuk 4). In bijna alle Europese landen nam het aandeel vrouwen in de Raden van Commissarissen aanzienlijk toe, van gemiddeld 17% in 2012 naar gemiddeld 29% in 2018. In Nederland groeide het aandeel vrouwen in de Raden van Commissarissen van 22% in 2012 naar 32% in 2018. Slechts in enkele landen nam het aandeel vrouwelijke commissarissen af: Bulgarije, Noorwegen, Litouwen en Tsjechië. De daling in Noorwegen is opvallend omdat dat het eerste land was dat een bindend quotum invoerde.

Figuur 2.6 Gemiddeld aandeel vrouwen in de Raden van Commissarissen in de grootste beursgenoteerde bedrijven per land (in procenten), 2012 en 2018



Bron: EIGE (2018).

¹² In veel landen is er een zogenaamd *one-tier-system*, dat wil zeggen één board waarbinnen een onderscheid is tussen *executive* en *non-executive* functies. Deze zijn vergelijkbaar met de functies in een raad van bestuur, respectievelijk de Raad van Commissarissen in afzonderlijke organen (*two-tier-system*), zoals in Nederland.

Tot besluit, de aandelen die in dit hoofdstuk zijn gepresenteerd, zijn het resultaat van onderliggende processen van in-, door- en uitstroom. Over in- en doorstroom in organisaties naar de (sub)top zijn geen recente studies voor Nederland beschikbaar. Voor wat betreft de uitstroom is meer bekend. Zo blijkt dat er geen verschil is in uitstroom van vrouwen en mannen uit topfuncties in verschillende sectoren (Merens, 2012). Recent onderzoek onder leidinggevendenden (een ruimere groep dan topfunctionarissen) laat zien dat vrouwen en mannen even vaak uitstroonden, waarbij vrouwen wel vaker dan mannen uitstroonden naar een niet-leidinggevende functie (Merens, 2019).

3 Oorzaken van het lage aandeel vrouwen aan de top

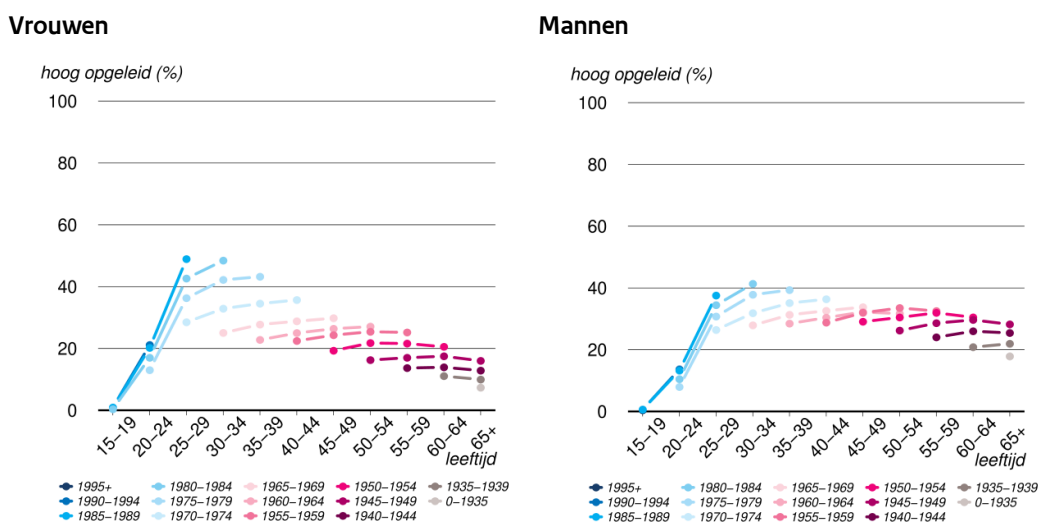
Verschillende factoren spelen een rol bij het relatief lage aandeel vrouwen aan de top: de deeltijdcultuur, risicoaversie en competitieaversie, het denken in stereotypen en de bestaande organisatiecultuur. Het is niet duidelijk wat het relatieve belang is van de verschillende factoren. Het opleidingsniveau van jonge vrouwen is inmiddels hoger dan dat van mannen en ook de arbeidsdeelname in personen van hoger opgeleide vrouwen nadert die van hoger opgeleide mannen (maar dit werkt pas op de lange termijn door in het aandeel vrouwen aan de top). Het grote aantal vrouwen dat in deeltijd werkt is nog wel een beperkende factor, hierdoor stromen er minder vrouwen door naar managementposities. Daarnaast spelen verschillen in risicoaversie, competitieaversie en ambitie een rol, maar deze worden deels cultureel bepaald en kunnen gedurende de carrière veranderen. In bedrijven zelf kan het denken in stereotypen bij werving- en selectieprocedures en benoemingen het aandeel vrouwen aan de top beperken. Verder spelen de gangbare praktijken in arbeidsorganisaties een rol, zoals de cultuur van lange werkweken, een gebrek aan netwerken voor vrouwen en een gebrek aan mentoring van vrouwen.

In dit hoofdstuk inventariseren we factoren die een rol spelen aan de 'aanbod- en vraagzijde' bij het aandeel vrouwen aan de top, en in managementfuncties meer algemeen. Eerst analyseren we de factoren die meer aan de aanbodzijde spelen: een mogelijk te klein aanbod van vrouwen dat kan doorstromen naar de top, en verschillen in risicoaversie, competitieaversie en ambitie. Vervolgens analyseren we factoren die meer aan de vraagzijde spelen, zoals stereotypen en de organisatiecultuur.

Opleidingsniveau, arbeidsparticipatie en de deeltijdfactor

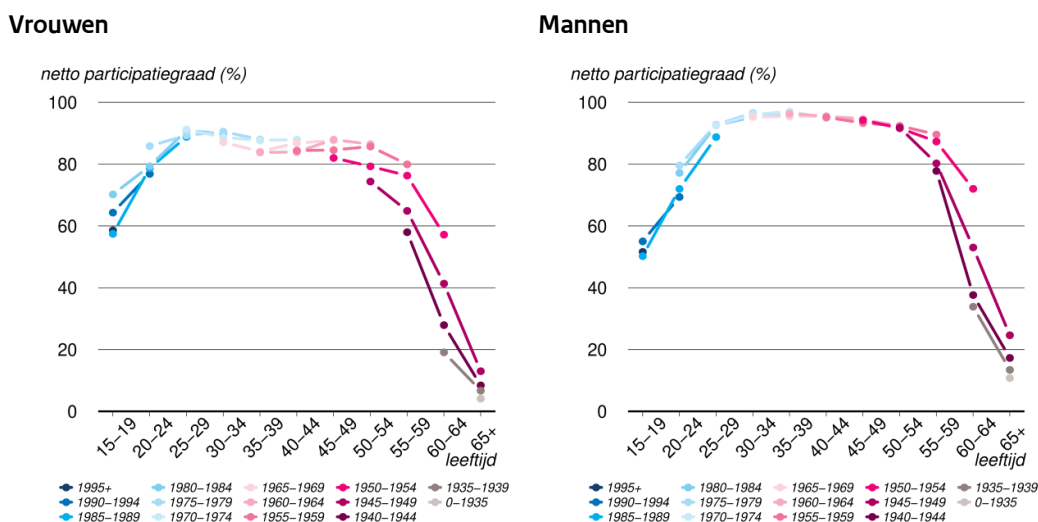
Verschillen in opleidingsniveau en arbeidsparticipatie kunnen het verschil in het aandeel vrouwen aan de top en in managementfuncties niet of nauwelijks meer verklaren. Volgens de zogenaamde pijplijntheorie (Wirth 2001) is het reservoir aan vrouwen met de juiste kwalificaties en ervaring om te kunnen doorstromen naar de (sub)top te klein. Deze verklaring gaat tegenwoordig niet of veel minder op dan twintig jaar geleden. Het aandeel hoger opgeleiden (HBO of hoger) in de beroepsbevolking (15-74 jaar) van vrouwen is inmiddels vergelijkbaar met dat van mannen (CPB, 2018). Bij de jongere cohorten is het aandeel hoger opgeleiden al hoger bij vrouwen dan bij mannen (figuur 3.1). Onder de oudere cohorten vrouwen is het aandeel hoger opgeleiden nog (iets) lager dan onder de mannen. Dit is relevant voor de doorstroom naar de top. Het kost immers tijd om carrière te maken, nieuw benoemde bestuurders van beursgenoteerde bedrijven zijn bijvoorbeeld gemiddeld 50 jaar oud (Lückerath-Rovers, 2018). Daarnaast nadert de arbeidsparticipatie van hoger opgeleide vrouwen in personen de participatie van hoger opgeleide mannen (figuur 3.2). Nog maar weinig hoger opgeleide vrouwen stoppen tegenwoordig met werken als zij een kind krijgen (zie ook Roeters e.a., 2016).

Figuur 3.1 Aandeel hoger opgeleiden naar geslacht, geboortecohort en leeftijd: 1996-2017



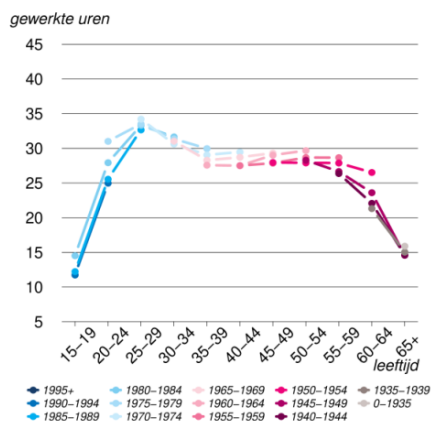
Hoger opgeleide vrouwen werken gemiddeld wel nog steeds flink minder uren dan hoger opgeleide mannen, dit verlaagt de kans van hoger opgeleide vrouwen om door te stromen naar managementfuncties. Vrouwen werken gemiddeld minder uren dan hun mannelijke collega's (figuur 3.3). Hoger opgeleide vrouwen tussen de 30 en 40 jaar werken gemiddeld ongeveer 10 uur minder per week dan hoger opgeleide mannen. Deze verschillen beginnen al op jonge leeftijd. In hun eerste baan werken vrouwen, ook hoger opgeleide vrouwen, al vaker dan mannen in deeltijdbanen (Merens en Bucx, 2018). Bij hoger opgeleide vrouwen is dat verschil wel kleiner, maar niet afwezig. De man-vrouw verschillen in gewerkte uren worden vergroot rond de geboorte van kinderen. Als de kinderen ouder worden, blijft een groot deel van de vrouwen in Nederland in deeltijd werken. Uit onderzoek blijkt dat opleidingsniveau en arbeidsduur voor vrouwen en mannen de belangrijkste determinanten zijn voor de kans om als manager te werken en in geringere mate de sector waarin men werkt en de leeftijd (Dirven en Bierings, 2015).

Figuur 3.2 Netto participatiegraad hoger opgeleiden naar geslacht, geboortecohort en leeftijd: 1996-2017

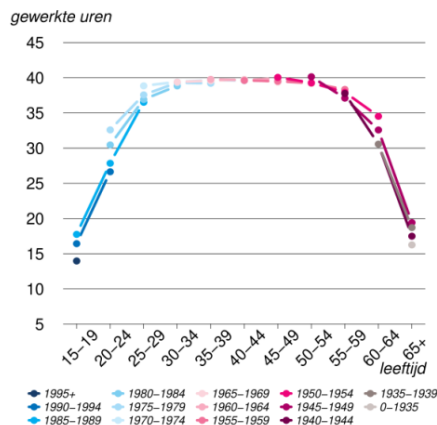


Figuur 3.3 Gewerkte uren per week hoger opgeleiden naar geslacht, geboortecohort en leeftijd: 1996-2017

Vrouwen



Mannen

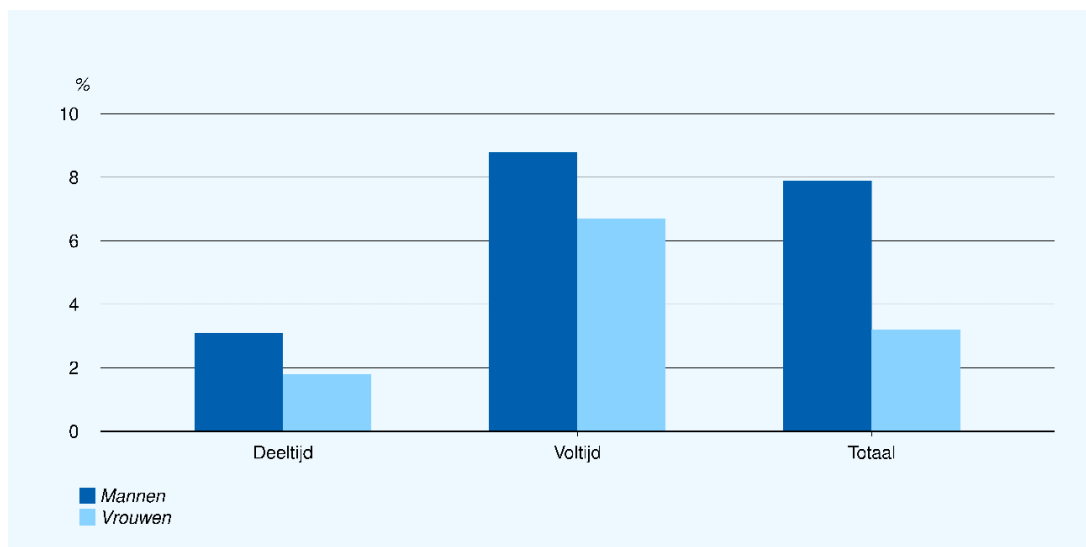


Bron: CPB (2018).

Sector is daarbij nog wel relevant, omdat vrouwen relatief vaak werken in sectoren, zoals de overheid en de gezondheidszorg, waar minder managementfuncties zijn dan in het bedrijfsleven. Longitudinaal onderzoek van Román (2006) laat ook zien dat het werken in deeltijd door vrouwen negatieve gevolgen heeft voor hun latere positie in termen van inkomen en functieniveau, vergeleken met voltijdwerkende vrouwen. Dit speelt vervolgens ook een rol bij de doorstroom naar de top, omdat ervaring ‘in de lijn’ ook belangrijk wordt geacht voor benoeming in de Raad van Bestuur (De Jong, 2011).

Een internationale vergelijking laat eveneens een negatief verband zien tussen het aandeel in deeltijd werkende vrouwen en het aandeel vrouwelijke managers (figuur A.2 in de bijlage). De samenhang is daarbij overigens niet heel sterk: bij een 10 procentpunt hoger aandeel vrouwen dat in deeltijd werkt is sprake van 1 procentpunt lager aandeel vrouwelijke managers. We kunnen deze samenhang niet causaal interpreteren, maar dit suggereert wel dat er naast de deeltijdfactor nog andere factoren een rol spelen bij de verschillen in het aandeel vrouwen aan de top. Dit blijkt uit de internationale vergelijking, maar ook uit cijfers voor Nederland. Ook onder voltijdwerkende vrouwen is het aandeel managers kleiner dan onder voltijdwerkende mannen (figuur 3.4).

Figuur 3.4 Aandeel managers naar geslacht en arbeidsduur, werkenden 15-65 jaar (excl. onderwijsvolgenden), 2017



Bron: Merens en Dirven (2018).

Risicoaversie, competitieaversie en ambitie

Verschillen in voorkeuren voor het nemen van risico en het aangaan van competitie spelen mogelijk een rol bij de geringere vertegenwoordiging van vrouwen aan de top. Experimenteel onderzoek, vaak in een laboratorium, wijst op verschillen tussen vrouwen en mannen in termen van risicoaversie (Croson en Gneezy, 2009, Dohmen e.a., 2011). Vrouwen waarderen zekerheid meer dan mannen, en zijn daarom wellicht geneigd om minder in te zetten op een risicovolle carrièrestap.^{13, 14} Daarnaast wijst experimenteel onderzoek op verschillen tussen mannen en vrouwen om de competitie aan te gaan met anderen. In een analyse naar de samenhang van de profielkeuze en competitiegerichtheid van leerlingen op de middelbare school in Nederland laten Buser e.a. (2014) zien dat meisjes – bij gelijke prestaties voor wiskunde - minder dan jongens geneigd zijn om de competitie aan te gaan. Flory e.a. (2015) doen een experiment waarbij sollicitanten verschillende banen krijgen aangeboden. Vrouwelijke sollicitanten kiezen daarbij minder vaak voor een baan waarbij ze een bonus krijgen als ze beter presteren dan hun collega's.

Ook lijken vrouwen en mannen te verschillen in hun carrièreambities, maar die ambities staan niet voor altijd vast. Meer mannen dan vrouwen zeggen dat ze willen doorgroeien naar een hogere functie (45% tegenover 31%) of een topfunctie (20% tegenover 9%) (Dirven en Portegijs, 2016). Ook zijn mannen vaker dan vrouwen (22% tegenover 15%) bereid vanwege hun carrière mensen in hun privéleven wat tekort te doen (Van Thor e.a., 2018). Het gaat hier om ambities die mensen op één moment in een enquête aangeven. Deze uitkomsten geven niet weer hoe die ambities zijn gevormd of veranderd, bijvoorbeeld onder invloed van gebeurtenissen tijdens de levensloop. Uit ander onderzoek is bekend dat ambities in de loop van de tijd kunnen afnemen bij het uitblijven van steun vanuit de organisatie en onvoldoende (h)erkenning van ambities (Ellemers, 2014). Daar staat tegenover dat ambities van vrouwen zich in de loop van hun carrière kunnen ontwikkelen, mede door stimulansen van anderen. Amerikaans onderzoek onder vrouwelijke CEO's liet zien dat slechts 12% van deze vrouwen al lang wist dat ze CEO wilden worden. Twee derde van deze vrouwen gaf aan dat ze pas CEO wilden worden toen hun mentor hen vertelde dat ze er capabel voor waren (Korn Ferry, 2017).

Stereotypen

Het denken in stereotypen kan leiden tot ongelijke kansen voor mannen en vrouwen om door te stromen naar de top. Genderstereotypen gaan over de denkbeelden en verwachtingen over groepen vrouwen en mannen die een rol spelen in de waarneming en beoordeling van individuele vrouwen en mannen. Zo worden aan mannen vaak eigenschappen toegeschreven als ambitie en taakgerichtheid ('masculiene' eigenschappen) en aan vrouwen warmte en interpersoonlijk contact ('feminiene' eigenschappen). Verder zouden mannen doorgaans prioriteit geven aan het werk waar vrouwen vaker prioriteit geven aan het gezin. Omdat managementfuncties vaak eigenschappen als ambitie en taakgerichtheid vereisen, worden managers sterker geassocieerd met mannen dan met vrouwen.¹⁵ Uit onderzoek naar het brein van mannen en vrouwen komen echter geen verschillen naar voren (Joel e.a., 2015). Ook in termen van cognitieve vaardigheden en sociaal gedrag zijn er geen evidente verschillen tussen mannen en vrouwen, zeker in verhouding tot de verschillen binnen de groep mannen en binnen de groep vrouwen (Hyde, 2014). Daarnaast is uit verschillende onderzoeken bekend dat vrouwen niet heel anders leiding geven dan mannen (Eagly e.a., 2003, Stoker, 2007).

¹³ Daarmee is overigens niet gezegd dat vrouwen die de top bereiken ook meer risicoavers zijn dan mannen. Onderzoek van Adams en Funk (2012) onder directeuren suggereert dat vrouwen aan de top juist meer risicolievend zijn dan mannen aan de top.

¹⁴ Als risico's worden afgemeten aan gedrag in andere domeinen (sport, gezondheidsgedrag, sociaal gedrag etc.) dan zijn er geen significante verschillen tussen vrouwen en mannen in risico's zichtbaar (Fine, 2017, Morgenroth e.a., 2018). Mannen nemen meer risico's met alcohol- en drugsgebruik en roekeloos autorijden, vrouwen meer met paardrijden en het volgen van extreme diëten.

¹⁵ Schein (1996) noemde dit mechanisme "Think manager, think male".

Veel experimentele studies laten zien dat bovengenoemde stereotypen invloed hebben op onderwijs- en arbeidsmarkttuitkomsten, inclusief de doorstroom naar de top, van mannen en vrouwen (Ellemers, 2018; Neuman, 2018). Genderstereotypen komen tot uiting in *gender bias* in de fase van werving en selectie voor management- en topfuncties en bij (interne) beoordelingen voor doorstroom naar dergelijke functies. Dit komt zowel voor bij interne personeelsselecteurs en benoemingscommissies, als bij externe werving- en selectiebureaus. *Gender bias* betekent dat vrouwen bij gelijke kwalificaties aan die van mannen negatiever worden beoordeeld; er is dan sprake van zogenoemde ‘dubbele maatstaven’ (Corell en Benard, 2006; Van den Brink e.a., 2016a). Dit geldt des te sterker als vrouwen kinderen hebben (Corell en Benard, 2006). Het moederschap wordt vaak als niet verenigbaar gezien met leiding geven, voor vaderschap geldt dit niet.

Het denken in stereotypen heeft niet alleen gevolgen voor de werving en selectie voor topfuncties maar heeft ook tot gevolg dat vrouwen en mannen zich gaan gedragen naar deze stereotypen. Dit doen zij omdat het afwijken van de stereotypen kan leiden tot conflicten met zichzelf, of afkeuring vanuit de sociale omgeving (Ellemers, 2018). Vrouwen vinden zichzelf dan minder geschikt als leiders dan mannen (Eagly en Scesny, 2009; Zhang e.a., 2009; Henderikse, 2012). Dit blijkt bijvoorbeeld ook uit de hiervoor genoemde verschillen in de carrièreambities van mannen en vrouwen. Indirect, dus via ambities, hebben genderstereotypen daarmee ook invloed op de doorstroom van vrouwen naar de top.

Vrouwen die wél carrièreambities hebben of erin slagen door te stromen naar leidinggevende functies, kunnen als gevolg van de genderstereotypen in de zogenoemde ‘double bind’ terechtkomen. Hiermee wordt de situatie bedoeld waarin carrièrevrouwen twee tegenstrijdige boodschappen krijgen waaraan zij niet allebei kunnen voldoen. Als zij zich zachtaardig en collegiaal gedragen, dan worden zij gauw als niet-competent beschouwd. Gedragen zij zich daarentegen vooral krachtig, zelfverzekerd en ambitieus, dan worden ze wel als competent, maar niet als vrouwelijk gezien. De ‘double bind’ kan de vrouwen in kwestie een onzeker gevoel geven en leiden tot een krampachtige manier van werken (Henderikse e.a., 2007). Dit vergroot de kans op falen en daarmee ook de kans op uitstroom uit de (sub)top.

Onderzoek in de afgelopen tien à vijftien jaar laat zien dat de rol van traditionele genderstereotypen nauwelijks verandert (Powell en Butterfield, 2015; Koenig e.a., 2011). Wel blijkt het zo te zijn dat de waardering (van werknemers en managers zelf) voor feminiene kenmerken van managers, alsmede voor vrouwelijke managers toenemen (Eagly en Scesny, 2009; Henderikse, 2012) als mensen zelf een vrouw als leider hebben of in een organisatie werken met meer dan 20% vrouwen op managementposities (Stoker e.a., 2012). Daarmee neemt de voorkeur voor de zogenaamde androgyne leider, een combinatie van feminiene en masculiene eigenschappen, toe. Bij mannen veranderen genderstereotypen echter minder snel dan bij vrouwen (Golden, 2011). Daarbij komt dat mannen in het topmanagement zelf meer belang hechten aan masculien leiderschap dan vrouwen in het topmanagement en meer dan mannen in lagere niveaus van de organisatie (Stoker e.a., 2012).

Organisatiecultuur

De literatuur laat zien dat organisatieculturen niet genderneutraal zijn. Cultuur gaat over de normen, waarden en (geschreven en ongeschreven) regels binnen organisaties. Mannen en vrouwen hebben van oudsher verschillende (machts-)posities in organisaties en er heersen verschillende verwachtingspatronen en gedragsregels voor beiden (Gherardi, 1994; Maddock, 1999; Marshall, 1993; Sheppard, 1989). Deze verschillen komen op verschillende manieren tot uiting: aanwezigheidscultuur, werving en selectie en netwerken en *mentoring*.

De praktijk van lange werkweken vormt vermoedelijk een belemmering voor vrouwen om door te stromen naar de (sub)top en vergroot hun kans op uitstroom. Veel uren maken en zichtbaar zijn op de werkplek wordt, vooral in het bedrijfsleven, beschouwd als een belangrijke indicator van betrokkenheid en ambitie, terwijl een parttimebaan een negatieve invloed heeft op toekomstige carrièrekansen. Deze praktijk kan vrouwen belemmeren om door te stromen naar managementfuncties, omdat zij verwachten dat werk en privé dan lastig te combineren zijn (Senior, 2003; Hewlett, 2007; Cherry, 2011). Ook voor doorstroom naar de top lijkt het een belemmering te zijn, vrouwen in de subtop verwachten dat zij het in de top (nog) drukker en zwaarder zullen krijgen (Fischer e.a., 2002). Daarnaast vormen de lange werkweken een belangrijke factor in voortijdige uitstroom van vrouwen uit hogere en leidinggevende functies, zo laten diverse onderzoeken zien (Kruyzen, 2006; Van Doorne-Huiskes, 2006; RUN, 2009).

Een andere, gangbare praktijk in organisaties die nadelig kan werken voor doorstroom van vrouwen naar management en topposities, is de neiging om naar gelijkgestemde kandidaten te zoeken, soms via informele wijze van werving en selectie. Onder invloed van de hiervoor genoemde stereotypen en gewoontegedrag vindt *gender bias* plaats. Via informele werving wordt vooral in eigen kring en naar gelijkgestemden gezocht. Onderzoek van Rink e.a. (2019) laat zien dat mannelijke managers interpersoonlijke *fit* relevanter vinden in hun evaluaties van potentiële opvolgers dan vrouwelijke managers. Ook als werving en selectie op een formele wijze plaatsvindt, bijvoorbeeld via werving- en selectiebureaus, zijn de functie-eisen voor een lid van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen vaak afgeleid van de kwaliteiten van degenen die al een dergelijke functie bekleden (Van den Brink e.a., 2016b), ofwel er bestaat de neiging om naar kandidaten te zoeken die op de zittende leden lijken. Zowel het zoeken via informele kanalen als de neiging om naar gelijkgestemde kandidaten te zoeken vergroten de kansen voor mannen om benoemd te worden en verkleinen de kansen voor vrouwen. Onderzoek wijst uit dat bedrijven die moeite doen om andere zoekkanalen te gebruiken en hun functie-eisen te verruimen met andere kwaliteiten dan die van de zittende bestuurders, er vaker in slagen om vrouwen te benoemen in topfuncties. Ook het samenstellen van een gemengde sollicitatie- en benoemingscommissie kan leiden tot meer diversiteit in benoemingen (Van den Brink e.a., 2010).

Het informele netwerk speelt bij doorstroom naar hogere functies ook een rol. Netwerken in organisaties kunnen fungeren als sociale steun, als een bron van informatie over vacatures en als een bron van potentiële mensen die gerekruteerd en voorgedragen kunnen worden voor benoemingen. Netwerken waar ook mannen deel van uitmaken blijken effectiever te zijn voor loopbaansucces dan netwerken waar alleen vrouwen deel van uitmaken (Van Doorne-Huiskes, 2010). Vrouwen hebben door de hierboven beschreven genderstereotypen of soms doordat ze de enige vrouwelijke leidinggevende in hun bedrijf zijn minder vaak of geen toegang tot netwerken waarin mannen zitten. Daardoor beschikken ze minder vaak over relevante informatie in de organisatie, krijgen ze minder steun en komen ze minder 'in beeld' bij vacatures van managementfuncties. Wat hiermee samenhangt is dat vrouwen minder vaak een mentor of coach hebben die hen vooruit kan helpen in hun loopbaanontwikkeling (Carter en Silva, 2011; Cherry, 2011).

Tot besluit, de hier besproken factoren hangen (deels) met elkaar samen en het is niet mogelijk om vast te stellen welke van de factoren het meeste gewicht in de schaal legt (Henderikse e.a., 2007; Van Doorne-Huiskes, 2010). Zo beïnvloeden genderstereotypen de gangbare praktijken in organisaties, zoals werving- en selectieprocedures. De ervaringen die personeelselecteurs daarin opdoen, kunnen stereotypen over vrouwen en mannen (opnieuw) bevestigen en zo een vicieuze cirkel in stand houden. Het gaat bovendien om uiteenlopende en andersoortige factoren waarvan een deel kwantitatief kan worden onderzocht, maar een ander deel voornamelijk kwalitatief. Daardoor is het niet mogelijk om in één analyse het belang van alle verschillende verklaringen vast te stellen. Wel kan het belang van verschillende kwantitatieve factoren in één analyse worden onderzocht (zoals in Dirven en Bierings, 2015). Ten slotte kunnen andere factoren een rol spelen bij het lage aandeel vrouwen in de top, die (nog) onbekend zijn of niet gemeten kunnen worden.

4 Een hoger aandeel vrouwen aan de top: de business case

Vanuit het perspectief van kansengelijkheid is er een case te maken voor een hoger aandeel vrouwen aan de top. De zogenaamde business case – een hogere winstgevendheid bij bedrijven/organisaties bij een hoger aandeel vrouwen aan de top – is echter minder evident. Vanuit de theorie zijn zowel positieve (vrouwen brengen andere gezichtspunten) als negatieve (er ontstaan meer conflicten over de te varen koers) effecten op de winstgevendheid te onderbouwen. Uiteindelijk is dit een empirische vraag. Het effect blijkt empirisch niet eenduidig positief of negatief. Studies gebaseerd op cross-sectie of tijdsreeksdata vinden doorgaans geen effect of een positief effect. Deze studies zijn echter niet causaal te interpreteren. Empirische studies gebaseerd op natuurlijke experimenten, meer specifiek de introductie van quota voor vrouwen aan de top van grote bedrijven in Europa, vinden wisselende effecten op de winstgevendheid van bedrijven, variërend van negatief tot geen effect tot positief.

Gelijke kansen en het delen van macht zijn een doel op zich voor het streven naar meer vrouwen aan de top vanuit het perspectief van sociale rechtvaardigheid. In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de zogenaamde *business case* - waarbij een hoger aandeel vrouwen aan de top leidt tot een hogere winstgevendheid - en zetten de empirische evidentie hierover op een rij. Dat doen we in drie stappen. In paragraaf 4.1 zetten we de theoretische argumenten op een rij, waarbij sommige argumenten een positief verband tussen het aandeel vrouwen aan de top en de winstgevendheid kunnen verklaren, terwijl sommige andere argumenten juist een negatief verband tussen het aandeel vrouwen aan de top en de winstgevendheid kunnen verklaren. In de daaropvolgende paragrafen analyseren we de empirische studies naar dit verband. Paragraaf 4.2 geeft een kort overzicht van de uitgebreide literatuur die op basis van cross-sectionele data en tijdsreeksanalyse de relatie analyseert tussen vrouwen aan de top en bedrijfsresultaten. Deze bevindingen kunnen echter niet causaal worden geïnterpreteerd. In paragraaf 4.3 richten we ons op de meer recente quasi-experimentele literatuur die gebruikt maakt van paneldata en zogenaamde natuurlijke experimenten, waarbij aannemelijk wordt gemaakt dat het om de causale effecten gaat van een hoger aandeel vrouwen aan de top. In die studies wordt gebruik gemaakt van de introductie van een quotum voor vrouwen aan de top in grote bedrijven in verschillende Europese landen.

4.1 Het effect van een hoger aandeel vrouwen aan de top op de bedrijfsresultaten is in theorie niet eenduidig¹⁶

Enerzijds zijn er theorieën die een positief effect kunnen verklaren. Een hoger aandeel vrouwen aan de top kan bijdragen aan nieuwe perspectieven binnen het bestuur (Smith, 2018). Een hoger aandeel vrouwen aan de top kan ook een positief effect hebben op de bedrijfsresultaten wanneer er sprake is van discriminatie van vrouwen aan de top (Neuman, 2018). Negatieve stereotypen leiden in dat geval tot de perceptie dat vrouwen aan de top minder productief zijn. Hierdoor worden er inefficiënt weinig vrouwen aan de top benoemd. Een hoger aandeel vrouwen aan de top kan ook leiden tot meer onafhankelijkheid van het bestuur, waardoor het bedrijfsbelang meer voorop komt te staan bij beslissingen van het bestuur (Bianco e.a., 2015). Het benoemen van nieuwe vrouwelijke bestuurders, van buiten het 'old boys' netwerk, kan ervoor zorgen dat het bestuur onafhankelijker wordt van de CEO en/of het management onder het bestuur. Hierdoor wordt de mogelijkheid

¹⁶ Zie Comi e.a. (2017), Kirsch (2018) en Smith (2018) voor een uitgebreidere bespreking.

van topmanagers om te handelen in hun eigen belang, dat niet altijd samen hoeft te vallen met het bedrijfsbelang, beperkt.

Anderzijds zijn er theorieën die een negatief effect kunnen verklaren.¹⁷ Een meer divers team kan leiden tot meer onenigheid bij de besluitvorming, waardoor de effectiviteit van het bestuur afneemt (Adams e.a., 2015). Ook bestaat de mogelijkheid dat een meer divers team minder informatie zal delen met andere teamleden of de CEO (Adams en Ferreira, 2009). Bij het invoeren van een quotum bestaat het risico dat er op de korte termijn onvoldoende vrouwen met specifieke vaardigheden voor het bestuur (zoals managementervaring op hoog niveau) beschikbaar zijn. Dat kan, in ieder geval op de korte termijn, leiden tot een negatief effect op de winstgevendheid (Smith, 2018). Meer algemeen geldt bij het invoeren van een quotum dat de keuzevrijheid van bedrijven bij het samenstellen van het bestuur wordt beperkt en dat dit de winstgevendheid kan schaden (Demsetz en Lehn, 1985). Dit gaat er dan wel van uit dat managers en aandeelhouders het bestuur van hun organisatie zodanig samenstellen dat dat bestuur streeft naar maximalisatie van de waarde van het bedrijf, en dat zij dit doen op basis van volledige informatie over de productiviteit van verschillende kandidaten en zonder vooroordelen.

4.2 Studies gebaseerd op cross-sectionele data en tijdreeksanalyse

Uiteindelijk is het effect van een hoger aandeel vrouwen aan de top een empirische vraag. Empirisch onderzoek naar het effect van een hoger aandeel vrouwen aan de top op de bedrijfsresultaten en andere indicatoren gebeurt op verschillende manieren, waarbij de resultaten vaak niet causaal zijn te interpreteren, zie ook het kader ‘Het probleem van *omitted variable bias*.’

Veel studies gepubliceerd in de jaren nul, en ook daarna, beperken zich tot een cross-sectionele of tijdreeksanalyse van de relatie tussen het aandeel vrouwen aan de top en bedrijfsresultaten. Zij vinden vaak een positief verband tussen bedrijfsresultaten en het aandeel vrouwen aan de top. In 2007 verscheen een destijds veel geciteerde studie van Catalyst (2007) waaruit bleek dat het rendement op vermogen van Fortune 500 bedrijven in de jaren 2001-2004 positief gecorreleerd was met het percentage vrouwen in de Raad van Commissarissen.¹⁸ Een eveneens invloedrijke publicatie van McKinsey (2007) had dezelfde strekking. Een meer recente studie van ruim tweeduizend bedrijven wereldwijd van Credit Suisse Research (2012) volgt een vergelijkbare strategie, met ook een vergelijkbaar resultaat. Ook zijn er cross-sectionele studies op basis van internationale data die een positief verband vinden (zie tabel 4.2). Noland e.a. (2016) vinden op basis van data voor bedrijven in 91 landen in 2014 dat er een positieve correlatie is tussen genderdiversiteit aan de top en winstmarges. Christiansen e.a. (2016) onderzoeken een cross-sectie van 2 miljoen niet-financiële bedrijven van uiteenlopende grootte in 34 landen in Europa in 2013 en vinden een betrekkelijk geringe, maar statistisch significante, positieve samenhang tussen genderdiversiteit in bestuursfuncties en rendement op vermogen.

¹⁷ Deze theorieën kunnen ook verklaren waarom een aantal bedrijven ervoor kiest om van de beurs af te gaan wanneer een quotum wordt opgelegd aan beursgenoteerde bedrijven (Ahern en Dittmar, 2012) en waarom bedrijven er vaak voor kiezen om vooral vrouwen in non-executive posities te benoemen (Bertrand e.a., 2019).

¹⁸ Een meer recente studie van Catalyst (2011) vindt geen duidelijk verschil in het rendement van bedrijven naar het aandeel vrouwen aan de top.

Het probleem van *omitted variable bias*

Een groot aantal studies analyseert het verband tussen het aandeel vrouwen aan de top en bedrijfsresultaten, de resultaten kunnen echter vaak niet causaal worden geïnterpreteerd.

Veel studies maken gebruik van een steekproef van bedrijven waarbij de winstgevendheid W_i van bedrijf i (bijvoorbeeld Tobin's Q) wordt 'verklaard' met het aandeel vrouwen aan de top AV_i in dat bedrijf en een aantal controlevariabelen X_i :

$$W_i = \alpha + \beta AV_i + \mathbf{X}_i \boldsymbol{\gamma}_x + \varepsilon_i,$$

waarbij α een constante is (de interpretatie is dat dit de winstgevendheid is bij een aandeel vrouwen aan de top gelijk aan nul), β het effect van een hoger aandeel vrouwen aan de top, $\boldsymbol{\gamma}_x$ het effect van de controlevariabele X en ε_i een storingsterm (met gemiddelde nul). Een probleem met deze specificatie is dat er alleen gecontroleerd wordt voor verschillen in waargenomen controlevariabelen en niet voor verschillen in niet-waargenomen controlevariabelen OV_i , zoals de mate waarin een organisatie open staat voor innovatie in producten en leiderschap. Het probleem van *omitted variables bias* ontstaat wanneer deze niet-waargenomen controlevariabele gecorreleerd is met de winstgevendheid van het bedrijf en met het aandeel vrouwen aan de top. Stel dat de winstgevendheid bepaald wordt door:

$$W_i = \alpha' + \beta' AV_i + \delta OV_i + \mathbf{X}_i \boldsymbol{\gamma}_x + \varepsilon'_i,$$

waarbij δ het directe effect is van de *omitted variable* op de winstgevendheid. Stel dat het verband tussen de *omitted variable* en het aandeel vrouwen aan de top als volgt is: $OV_i = \eta + \lambda AV_i + \xi_i$. Dan leidt het negeren van de *omitted variable* dus tot een *bias* (vertekening):

$$\begin{aligned} W_i &= \alpha' + \beta' AV_i + \delta OV_i + \mathbf{X}_i \boldsymbol{\gamma}_x + \varepsilon'_i \Rightarrow \\ W_i &= \alpha' + \beta' AV_i + \delta(\eta + \lambda AV_i + \xi_i) + \mathbf{X}_i \boldsymbol{\gamma}_x + \varepsilon'_i \Rightarrow \\ W_i &= (\alpha' + \delta\eta) + (\beta' + \delta\lambda)AV_i + \mathbf{X}_i \boldsymbol{\gamma}_x + (\varepsilon'_i + \delta\xi_i), \end{aligned}$$

waarbij $\delta\lambda$ de *omitted variable bias* is in het effect van het aandeel vrouwen aan de top. Ook een meta-analyse van studies gebaseerd op correlaties lost dit probleem niet op.

Studies gebaseerd op *differences-in-differences* (of *fixed effects*) corrigeren voor (constante) *omitted variable bias* en kunnen doorgaans wel causaal worden geïnterpreteerd. Om het probleem van *omitted variable bias* te omzeilen gebruiken zij panel data (waarbij bedrijven over meerdere perioden worden waargenomen) in combinatie met een hervorming (introductie van een bindend quatum voor bepaalde bedrijven). De panel data maken het mogelijk om voor alle constante niet-waargenomen factoren te corrigeren. De hervorming geeft plausibele exogene variatie die wel direct invloed heeft op het aandeel vrouwen aan de top in een bedrijf, maar niet direct op de winstgevendheid van een bedrijf (anders dan via het aandeel vrouwen aan de top).

Wanneer echter rekening wordt gehouden met vaste niet-waargenomen kenmerken (bedrijfs *fixed effects*) dan verdwijnt de positieve relatie vaak.¹⁹ Smith e.a. (2005) doen een paneldata-analyse van bedrijfsprestaties van de 2500 grootste Deense bedrijven in de periode 1993-2001. Het gemeten verband is positief zonder bedrijfs *fixed effects*, maar is doorgaans niet meer statistisch significant wanneer *fixed effects* voor bedrijven worden opgenomen. Adams en Ferreira (2009) laten met paneldata voor bijna tweeduizend bedrijven in de Verenigde Staten in de periode 1996-2003 zien dat een initieel positief verband tussen het rendement op vermogen en het aandeel vrouwen aan de top zelfs negatief wordt wanneer rekening wordt gehouden met bedrijfs *fixed effects*. Wel vinden zij dan nog steeds positieve effecten van diversiteit op de wijze van functioneren van Raden van Commissarissen. Genderdiversiteit versterkt de toezichthoudende functie van de Raad van Commissarissen. Het lidmaatschap van vrouwen verbetert bovendien de opkomst bij vergaderingen, en vrouwen maken vaker dan mannen deel uit van toezichthoudende comités.²⁰ Maar dit vertaalt zich dus niet in een (statistische significant) hogere winstgevendheid. Er is ook een aantal studies voor andere landen die geen significant effect vinden tussen het aandeel vrouwen aan de top en bedrijfsresultaten, voorbeelden zijn Carter e.a. (2010) en Dobbin en Jung (2011) voor de VS, en Gregory-Smith e.a. (2014) voor het VK.²¹

Voor Nederland zijn de resultaten op basis van cross-sectionele en tijdsreeksanalyse op de winstgevendheid niet eenduidig. Lückerath-Rovers (2013) onderzoekt het verband voor 99 Nederlandse naamloze vennootschappen volgens de methode van Catalyst en McKinsey (aangevuld met een regressieanalyse). Zij vindt een statistisch significant positief verband tussen de vertegenwoordiging van vrouwen in Raden van Commissarissen en het rendement op eigen vermogen (maar een negatief verband met het rendement op aandelen). In een cross-sectie van Deense en Nederlandse bedrijven in 2007 vinden Marinova e.a. (2016) echter geen statistisch significant effect van genderdiversiteit op bedrijfsresultaten. Garcia Álvarez (2016) vindt op basis van paneldata voor Nederlandse bedrijven ook geen significant effect van de vertegenwoordiging van vrouwen in bestuursraden op bedrijfsresultaten.

4.3 Studies gebaseerd op natuurlijke experimenten

De introductie van quota voor vrouwen aan de top van grote, doorgaans beursgenoteerde bedrijven in diverse Europese landen maakt het mogelijk om het causale effect van een hoger aandeel vrouwen aan de top empirisch vast te stellen (binnen een selecte groep bedrijven). De voorgaande studies proberen in meerdere of mindere mate te corrigeren voor *omitted variable bias* (zie het kader 'Het probleem van *omitted variable bias*'), waarbij een niet-waargenomen kenmerk zowel leidt tot een hoger aandeel vrouwen aan de top als tot betere bedrijfsresultaten. Uiteindelijk zijn de uitkomsten van voorgaande studies gebaseerd op sterke aannames die maar beperkt getoetst kunnen worden. De introductie van quota voor vrouwen aan de top van grote bedrijven in diverse Europese landen (zie tabel A.1 in de bijlage) biedt wat dat betreft een overtuigende bron van variatie. Onderzoek gebaseerd op zulke exogene veranderingen in de bestuurssamenstelling weet de belangrijkste methodologische problemen van voorgaande studies te omzeilen. Bij de analyse worden de uitkomsten van bedrijven die onder het quotum vallen (behandelgroep) vergeleken met bedrijven die niet onder het quotum vallen (controlegroep). Dit gebeurt met behulp van een zogenaamde *differences-in-differences* analyse, waarbij het verschil in uitkomsten tussen beide groepen bedrijven na het invoeren van het quotum wordt vergeleken met het verschil in uitkomsten tussen beide groepen bedrijven vóór het invoeren van het

¹⁹ Bedrijfsresultaat wordt in deze studies veelal gemeten aan de hand van het financieel rendement of Tobin's Q, zie ook tabel 4.1. Voor een uitgebreide bespreking van deze onderzoeksliteratuur, zie Lückerath-Rovers (2013) en Rhode en Packel (2014).

²⁰ Verder vinden zij dat het bedrijfsbeleid en de beloning van directeuren gevoeliger zijn voor beurswaardering naarmate de genderdiversiteit in de top toeneemt.

²¹ Rhode en Packell (2014) concluderen in een overzichtsartikel dat het positieve verband tussen diversiteit aan de top en bedrijfsresultaat niet overtuigend is aangetoond. Kirsch (2018) en Hoobler e.a. (2018) komen tot een vergelijkbare conclusie.

quotum. Een cruciale aanname daarbij is dat beide typen bedrijven zich hetzelfde ontwikkeld zouden hebben wanneer het quotum er niet was geweest, de aanname van *common time effects* (bijvoorbeeld dat de behandel- en controlegroep dezelfde trendmatige ontwikkeling kennen in bedrijfsresultaten). Deze aanname kan worden getoetst met een placebo-analyse, waarbij de ontwikkeling in bijvoorbeeld de bedrijfsresultaten van de behandel- en controlegroep worden vergeleken in de periode voorafgaand aan de hervorming. Als aan deze aanname is voldaan, kunnen de verschillen in bedrijfsresultaten tussen de behandel- en controlegroep voor en na de invoering van het quotum worden geïnterpreteerd als een causaal effect van de extra toetreding van vrouwen in topposities.²²

Ook deze causale empirische literatuur laat uiteenlopende resultaten zien (zie tabel 4.3). Daarmee is de *business case* voor een hoger aandeel vrouwen aan de top niet evident.

De invoering van een quotum in Noorwegen had geen positief effect op de winstgevendheid van de betrokken bedrijven en leidde wellicht zelfs tot een daling van de winstgevendheid. Noorwegen was het eerste land in Europa dat een verplicht quotum met harde sancties invoerde. De regeling trad in de jaren 2005-2007 in werking en hield in dat in de Raad van Commissarissen van grote naamloze vennootschappen beide geslachten met minimaal 40% vertegenwoordigd moesten zijn. Deze regeling is veelvuldig bestudeerd, zowel op de korte als op de middellange termijn. Ahern en Dittmar (2012) laten zien dat de invoering van het quotum een negatief effect heeft gehad op de marktwaarde van bedrijven op het moment van aankondiging van de maatregel. Ook was er een negatief effect op bedrijfsresultaten, dat enige jaren aanhield. Dit resultaat is echter niet onomstreden. Eckbo e.a. (2016) laten zien dat dat het negatieve effect op marktwaarde insignificant wordt zodra een ander niveau van clustering van de standaardfouten wordt gebruikt. Matsa en Miller (2013) vergelijken bedrijven die aan de nieuwe wetgeving moesten voldoen (naamloze vennootschappen), met bedrijven in Noorwegen en in buurlanden (naamloze en besloten vennootschappen) met paneldata voor de jaren 2003-2009. Bij bedrijven die onder de nieuwe wetgeving vielen, daalde het aantal ontslagen en stegen de relatieve werkgelegenheid en de relatieve arbeidskosten. Hierdoor nam de winstgevendheid af. De effecten waren het grootst bij bedrijven die de meeste vrouwen moesten aanstellen om aan de wettelijke eis te voldoen.

De dreiging van het invoeren van een quotum leidde in Zweden tot een toename in het aandeel vrouwen aan de top en dit had een positief effect op de winstgevendheid van de betrokken bedrijven. In Zweden woedde in het begin van de eeuw een intens politiek debat over genderquota. In 2002 kondigde de toenmalige minister van gendergelijkheid aan dat, indien bedrijven geen vaart zouden maken met het versterken van de vertegenwoordiging van vrouwen in Raden van Commissarissen, genderdiversiteit bij wet geregeld zou worden. De voorbereiding van een wetsvoorstel is ook feitelijk in gang gezet, maar als gevolg van een regeringswissel is het project uiteindelijk afgeblazen. Tyrefors en Jansson (2017) betogen dat de aankondiging van de wet, ook al is die er uiteindelijk niet gekomen, een gedragsverandering bij de beoogde bedrijven (naamloze vennootschappen) teweeg heeft gebracht en als een exogene schok kan worden gezien. Zij vinden dat de dreiging van een quotum leidde tot een significante stijging van het aandeel vrouwelijke bestuursleden en een verbetering van de winstgevendheid van de betrokken bedrijven.

De effecten van de invoering van een quotum in Italië op de winstgevendheid zijn gemengd. Ferrari e.a. (2018) bestuderen naamloze vennootschappen in Italië voor- en nadat daar in 2011 een systeem van verplichte quota is ingevoerd. Zij laten zien dat de invoering gepaard ging met een toename van het aandeel vrouwen in de raad van toezicht, een verhoging van het opleidingsniveau van de leden van raden, en een afname van het aandeel oudere leden. Deze laatste twee effecten duiden zij als een betere kwaliteit van bestuur. Het effect op

²² Daarbij neemt de onzekerheid over de mate waarin de verschillen tussen de behandel- en controlegroep komen door de beleidsinterventie wel toe met de tijd.

het bedrijfsresultaat is echter insignificant.²³ Een *event-study*-aanpak, rond het 'event' van de benoeming van vrouwen als raadslid, laat zien dat de benoeming van vrouwen als raadslid wel een positief effect had op de beurswaarde van de betrokken bedrijven. Comi e.a. (2017) vinden voor Italië wel een positief effect van het invoeren van een quotum op de winstgevendheid van de betrokken bedrijven. Hun resultaten geven aan dat dit te maken heeft met het hoge opleidingsniveau van de nieuwe vrouwen die werden aangesteld, en daarnaast met een toename in het gemiddeld aantal jaren ervaring van nieuwe mannen die werden aangesteld. Wederom lijkt de kwaliteit van bestuur door het quotum in Italië dus toe te nemen.

Voor België, Duitsland, Frankrijk en Spanje zijn de effecten van het instellen van een quotum op de winstgevendheid van bedrijven insignificant of negatief. Comi e.a. (2017) analyseren het effect van quota op bedrijfsresultaat in België, Frankrijk en Spanje (en Italië, zie de voorgaande alinea), landen waar in 2014 een wettelijk quotum van kracht was (zij het niet bindend voor Spanje). Zij stellen vast dat genderquota in de desbetreffende landen geen effect of een negatief effect op bedrijfsresultaat hebben gehad. Sinds 2015 is in Duitsland een quotum voor genderdiversiteit in toezichthoudende organen van kracht, dat van toepassing is op ongeveer honderd grote bedrijven. Burrow e.a. (2018) vinden op de korte termijn geen effect op bedrijfsresultaat en een gering effect op investeringen.

²³ Een hoger aandeel vrouwen in raden leidde wel tot een lagere volatiliteit van de aandelenkoers van de betrokken bedrijven.

Tabel 4.1 Studies effect genderdiversiteit in bedrijfstop op bedrijfsresultaten: land specifieke studies gebaseerd op cross-secties en tijdsreeksanalyse (inclusief IV)

Publicatie	Onderzoeksgebied	Periode	Methode (a)	Effect op bedrijfsresultaat	Bevindingen
Erhardt e.a. (2003)	Verenigde Staten	1993 en 1998	correlatie en regressie	positief	Statistisch significante positieve correlatie tussen genderdiversiteit in raden en return on assets (ROA) and return on investment (ROI).
Adams en Ferreira (2009)	Verenigde Staten	1996-2003	panelregressie met IV	positief	Het lidmaatschap van vrouwen verbetert de opkomst bij vergaderingen en vrouwen maken vaker deel uit van toezichhoudende comités. Bedrijfsbeleid is gevoeliger voor beurswaardering bij meer genderdiversiteit in de top.
Carter e.a. (2010)	Verenigde Staten	1998-2002	panelregressie (OLS en 3SLS)	niet eenduidig	Genderdiversiteit in raden heeft een significant positief effect op rendement, maar niet op Tobin's Q.
Dobbin en Jung (2011)	Verenigde Staten	1997-2006	panelregressie	geen verband / negatief	Toename van genderdiversiteit in raden heeft geen effect op winstgevendheid, en een negatief effect op de beurswaarde.
Dezso en Ross (2012)	Verenigde Staten	1992-2006	panelregressie en GMM	positief	Genderdiversiteit in raden heeft een positief effect op het bedrijfsresultaat dat proportioneel is aan de mate waarin de bedrijfsstrategie op innovatie gericht is.
Smith e.a. (2005)	Denemarken	1993-2001	panelregressie	insignificant	Zonder bedrijf <i>fixed effects</i> is er een positief effect van genderdiversiteit in raden op bedrijfsresultaat, met bedrijfs <i>fixed effects</i> is het effect insignificant.
Campbell en Vera (2010)	Spanje	1989-2001 / 1995-2000	panelregressie en GGM	positief	De aankondiging van de benoeming van een vrouw als lid van de raad heeft een positief effect op de beurswaarde; de aanwezigheid van vrouwen in de raad heeft een positief effect op Tobin's Q.
Flabbi e.a. (2016)	Italië	1982-1997	panelregressie (OLS en 2SLS); IV	positief	Vrouwelijk leiderschap (CEO is vrouw) heeft een positief effect op de productiviteit van werknemers. De grootte van het effect neemt toe bij een toenemend aandeel vrouwen in het personeelsbestand.
Gregory-Smith e.a. (2014)	Verenigd Koninkrijk	1996-2011	panelregressie en GGM	geen verband	Geen verband tussen genderdiversiteit in raad en diverse maten van rendement op vermogen of rendement op aandelen.
Lückerath-Rovers (2013)	Nederland	PM	regressie	positief	Significant positief verband aandeel vrouwen in RvC en rendement op eigen vermogen, negatief verband met rendement op aandelen.

Marinova e.a. (2016)	Denemarken en Nederland	2007	cross-sectie regressie (2SLS)	geen verband	Genderdiversiteit in raden heeft geen aantoonbaar effect op bedrijfsresultaat, gemeten via Tobin's Q.
García Álvarez (2016)	Nederland	2010-2015	panelregressie	geen verband	Effect van vertegenwoordiging van vrouwen in raden heeft geen significant effect op bedrijfsresultaat, gemeten via Tobin's Q.
(a) IV: Instrumental Variables; GMM: Generalized Method of Moments; OLS: Ordinary Least Squares; 2SLS: Two Stage Least Squares; 3SLS: Three Stage Least Squares.					

Tabel 4.2 Studies effect genderdiversiteit in bedrijfstop op bedrijfsresultaten: crosscountry studies

Publicatie	Onderzoeksgebied	Periode	Methode (a)	Effect op bedrijfsresultaat	Bevindingen
Christiansen e.a. (2016)	34 landen in Europa	2013	cross-sectie regressie	positief	Geringe, maar statistisch significante, positieve samenhang tussen genderdiversiteit in raden en rendement op vermogen. De samenhang is sterker naarmate vrouwen sterker vertegenwoordigd zijn in het personeelsbestand en is sterker in kennisintensieve en <i>hightech</i> bedrijfstakken.
Noland e.a. (2016)	91 landen in de wereld	2014	cross-sectie correlatie en regressie	positief	Statistisch significante positieve correlatie tussen genderdiversiteit in raden en winstmarge.
(a) IV: Instrumental Variables; GMM: Generalized Method of Moments; OLS: Ordinary Least Squares; 2SLS: Two Stage Least Squares; 3SLS: Three Stage Least Squares.					

Tabel 4.3 Studies effect genderdiversiteit in bedrijfstop op bedrijfsresultaten: natuurlijke experimenten (invoering quotum)

Publicatie	Onderzoekgebied	Periode	Methode	Effect op bedrijfsresultaat	Bevindingen
Ahern en Dittmar (2012)	Noorwegen	2001-2009	panelregressie met IV	negatief	Negatief effect op de marktwaarde van bedrijven op het moment van aankondiging van de maatregel en een groot negatief en enige jaren aanhoudend effect op Tobin's Q.
Matsa en Miller (2013)	Noorwegen	2003-2009	<i>differences-in-differences</i> en <i>matching</i>	negatief	Het aantal ontslagen daalde, de relatieve werkgelegenheid en de relatieve arbeidskosten stegen, het rendement nam af. De effecten waren het grootst bij bedrijven die de meeste vrouwen moesten aanstellen. Vrouwelijke raadsleden lijken een sterkere voorkeur voor <i>labour hoarding</i> te hebben dan mannen.
Comi e.a. (2017)	België, Frankrijk, Italië en Spanje	2004-2014	<i>differences-in-differences</i> en <i>matching</i>	niet eenduidig	Onderzocht zijn de gevolgen van de instelling van genderquota in vier landen. Alleen in Italië heeft de toename van diversiteit een positief effect op winstgevendheid.
Tyrefors en Jansson (2017)	Zweden	1998-2012	<i>differences-in-differences</i> ; panelregressie met IV	positief	Anticipatie bindende genderquota heeft positief effect op het aandeel vrouwen in raden en een positief effect op winstgevendheid. Bedrijven lijken vrouwen vanuit executieve posities in hun Raad van Commissarissen benoemd te hebben en de vrijkomende posities vooral gevuld te hebben met mannen.
Burrow e.a. (2018)	Duitsland	2000-2015	<i>differences-in-differences</i>	geen verband	Geen significant effect op bedrijfsresultaten en een gering effect op investeringen.
Ferrari e.a. (2018)	Italië	2010-2014	<i>differences-in-differences</i> ; panelregressie met IV	geen verband	Het effect op de winstgevendheid is niet significant. Lagere variabiliteit van de aandelenkoers van bedrijven. De benoeming van vrouwen als raadslid heeft een positief effect op de aandelenkoers.

5 Beleidsopties voor een hoger aandeel vrouwen aan de top

Bindende quota (met sancties) voor het aandeel vrouwen aan de top leiden tot een snelle toename van dit aandeel en vergroten daarmee de kansengelijkheid tussen mannen en vrouwen. Bindende quota zijn echter geen magic bullet: voor het aandeel vrouwen onder de top (en de winst) doen bindende quota aan de top weinig. Het aandeel vrouwen aan de top in landen met streefcijfers in de corporate governance code groeit wat harder dan in landen zonder streefcijfers in de corporate governance code, maar het effect lijkt een stuk kleiner dan het invoeren van een quorum, en bovendien is niet duidelijk of dit een causaal effect is. Beleid gericht op het vergroten van de deeltijdfactor kan ook bijdragen aan een hoger aandeel vrouwen aan de top, via de doorstroming naar managementfuncties. Daarbij moet niet te veel verwacht worden van een verdere verhoging van de kinderopvangtoeslag of langer betaald vaderschapsverlof, zij hebben maar een beperkt effect op de deeltijdfactor van moeders. Maar niet alleen de overheid kan haar beleid veranderen om het aandeel vrouwen aan de top te verhogen, bedrijven en andere organisaties kunnen ook (verdere) maatregelen nemen. Een deel van de bedrijven is daar ook al actief mee bezig. Uit de literatuur komt naar voren dat commitment van de top aan diversiteitsbeleid daarbij een noodzakelijke voorwaarde is. Verder is van belang dat bedrijven een samenhangend pakket van maatregelen nemen.

Wat zijn de effecten van beleidsopties voor de overheid, bedrijven en andere organisaties om het aandeel vrouwen aan de top (en daaronder) te vergroten? In dit hoofdstuk zetten we de empirische kennis hierover op een rij. We presenteren de bevindingen van empirische studies naar het effect van overheidsbeleid specifiek gericht op de top, overheidsbeleid dat zich richt op de combinatie van arbeid en zorg, mogelijk indirect relevant voor het aandeel vrouwen aan de top, en beleid van bedrijven en andere organisaties gericht op het vergroten van het aandeel vrouwen aan de top. Een kort overzicht van het huidige beleid gericht op het aandeel vrouwen aan de top staat in het kader ‘Kort overzicht van het huidige beleid in Nederland.’

Twee kanttekeningen bij de analyse zijn: i) dat de empirische studies doorgaans alleen naar de korte- en middellangetermijneffecten (kunnen) kijken, en ii) dat de effecten van de maatregelen in de literatuur doorgaans partieel worden geanalyseerd, dat wil zeggen in isolatie en niet in samenhang.²⁴ Daarmee is overigens niet gezegd dat het langetermijneffect anders is dan het middellangetermijneffect, of dat de effecten anders zijn als meerdere maatregelen tegelijk worden doorgevoerd.

²⁴ Het is denkbaar dat het effect van maatregelen afhangt van andere maatregelen die genomen worden, bijvoorbeeld via verschuivende normen over de verdeling van arbeid en zorg binnen het gezin.

Kort overzicht van het huidige beleid in Nederland

Voor grote vennootschappen geldt sinds 2013 op grond van de Wet bestuur en toezicht (Wbt) een wettelijk streefcijfer van minimaal 30% voor mannen en vrouwen in bestuurlijke en toezichthoudende functies. Er zijn geen sancties verbonden aan het niet halen van het streefcijfer. Het streefcijfer geldt zowel voor de Raad van Bestuur als voor de Raad van Commissarissen. De wet gaat uit van 'pas toe of leg uit'. Met 'pas toe' wordt bedoeld dat het wenselijk is dat bedrijven zelf maatregelen nemen. Met 'leg uit' wordt bedoeld een toelichting in het jaarverslag over wat de organisatie heeft ondernomen om een meer evenwichtige verdeling van zetels over mannen en vrouwen in bestuurlijke en toezichthoudende functies te realiseren en waarom dat niet gelukt is. Aan het ontbreken van een toelichting in het jaarverslag zijn geen sancties verbonden.

Naast de streefcijferbepaling worden er nog enkele andere instrumenten ingezet door de Nederlandse overheid. Vanuit het ministerie van OCW zet het programma 'Vrouwen naar de Top' zich in voor een hoger aandeel vrouwen aan de top en is de databank Topvrouwen geïnitieerd. Hiervoor kunnen vrouwen zich aanmelden die geschikt worden geacht voor een topfunctie. De Stichting Topvrouwen, die gesubsidieerd wordt door het ministerie van OCW, brengt de databank onder de aandacht bij grote bedrijven om hen te stimuleren daarvan gebruik te maken.

In de Nederlandse *corporate governance code* wordt aandacht gevraagd voor diversiteit in brede betekenis, inclusief diversiteit naar geslacht. Er zijn geen concrete streefcijfers opgenomen in de code. Nederland kent sinds 2003 (Commissie Tabaksblat) een *corporate governance code* voor beursgenoteerde ondernemingen. Dit is een vorm van zelfregulering, zonder tussenkomst van de overheid. In 2016 is de code voor het laatst herzien (door de Commissie Van Manen). De code gaat uit van 'pas toe of leg uit'. In het jaarverslag geven organisaties aan in hoeverre zij de principes en *best practices* van de code volgen, en waarom zij daarvan afwijken. In de code zijn geen concrete streefcijfers opgenomen voor de minimale verdeling van de zetels over mannen en vrouwen.

Ook bedrijven en non-profitorganisaties zetten instrumenten in voor het verhogen van het aandeel vrouwen aan de top. Er bestaat op dit terrein een groot aantal initiatieven en maatregelen op bedrijfsniveau (zie ook paragraaf 5.3). Daarnaast kunnen organisaties deelnemen aan het charter Talent naar de Top, waarmee zij zich vrijwillig met zelf gekozen streefcijfers en maatregelen kunnen committeren aan het verhogen van het aandeel vrouwen aan de top. Werving- en selectiebureaus kunnen de *executive search code* ondertekenen om de werving, selectie en benoeming van vrouwen in topposities te ondersteunen onder meer door een minimum percentage vrouwen op kandidatenlijsten voor topfuncties.



5.1 Overheidsbeleid specifiek gericht op de top

Bindende quota voor het bedrijfsleven

Quota voor het aandeel vrouwen (en mannen) in het bestuur van bedrijven leiden tot een sterke toename in het aandeel vrouwen in het bestuur. Er lijkt geen sprake van een *trickle down* effect naar het aandeel vrouwen in de echelons onder het bestuur, een mogelijk neveneffect. Dit blijkt uit een aantal recente studies die de effecten analyseren van de invoering van quota voor bedrijven in Europa. Bertrand e.a. (2019) analyseren de effecten van het invoeren van een (minimum)quotum van 40% voor vrouwen en mannen in het bestuur van beursgenoteerde bedrijven in Noorwegen in 2003 (eerst zonder sancties, en vanaf 2008 met sancties). Hierdoor nam het aandeel vrouwen toe van rond de 5% in 2000 naar 40% in 2008, zie figuur 5.1.²⁵ Bertrand e.a. (2019) vinden ook dat de beloningsverschillen tussen vrouwelijke en mannelijke bestuursleden na de hervorming zijn afgenomen. Naast het effect op de top zijn we ook geïnteresseerd in een mogelijk effect op de subtop, het zogenaamde *trickle down* effect. Bertrand e.a. (2019) vinden geen effect op het aandeel vrouwen in de echelons onder het bestuur.^{26, 27} Maida en Weber (2018) kijken naar het invoeren van een quotum van 33% voor beursgenoteerde bedrijven in Italië in 2012, waaraan voldaan moet zijn na twee ronden van nieuwe benoemingen van het bestuur (dat gemiddeld eens in de drie jaar gebeurt in Italië). Hierdoor nam het aandeel vrouwen in de top toe van ruim 5% in 2008 naar ruim 33% in 2017, zie figuur 5.2. Het aandeel vrouwen in managementposities onder de top en het aandeel vrouwen in de topverdieners in het bedrijf namen in ieder geval op de korte termijn niet toe.^{28, 29} Daarnaast zijn er nog enkele studies die alleen kijken naar het aandeel vrouwen aan de top in bedrijven, maar niet daaronder. Tyrefors en Jansson (2017) analyseren de 'dreiging' van het invoeren van een quotum in Zweden in de periode 2002-2006, door een wet die er uiteindelijk niet is gekomen omdat de regering was gevallen voordat hij werd ingevoerd. In het initiële wetsvoorstel uit 2002 was een quotum voorzien van 25%, dat later werd aangescherpt tot 40% in 2006. In 2000, voor het wetsvoorstel, was het aandeel vrouwen in het bestuur rond de 5%. Tussen 2002 en 2006 groeide dit aandeel sterk, tot 17%, na 2006 is het aandeel verder toegenomen tot 20% in 2012 (zie figuur 1 in Tyrefors en Jansson, 2017). Rebérioux en Roudaut (2016) analyseren de introductie van een quotum voor vrouwen in Frankrijk, de wet is uit 2011 met een quotum van 20% in 2014 en 40% in 2017. Het aandeel vrouwen aan de top steeg van bijna 10% in 2009 naar 30% in 2014. Burrow e.a. (2018) onderzoeken de introductie van een quotum van 30% voor *non-executive* bestuursleden in 2015 in Duitsland. Het aandeel vrouwen in *non-executive* bestuursleden nam toe van 10% in 2010 tot 22% in 2016, een 12% toename die groter was dan de 5% toename in de controlegroep. Het aandeel vrouwen in *executive* bestuursleden nam ook toe, van 3% in 2010 naar 6% in 2016, deze toename was echter vergelijkbaar met de toename in de controlegroep.

²⁵ Een neveneffect van de invoering van het quotum was dat een beperkt deel van de bedrijven van de beurs vertrok, en daarmee niet meer hoefde te voldoen aan het quotum (Ahern en Dittmar, 2012).

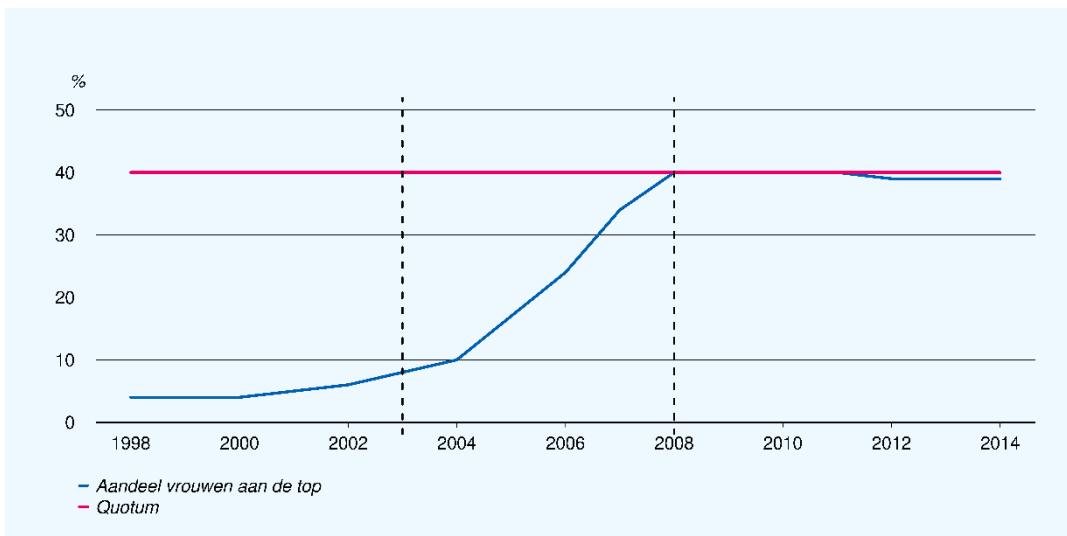
²⁶ Ook vinden zij geen effect op het aandeel vrouwen met vergelijkbare karakteristieken in managementposities in andere bedrijven, of het aandeel vrouwen dat op de universiteit kiest voor de studie bedrijfseconomie.

²⁷ Op de korte termijn zal een quotum juist tot een daling kunnen leiden van het aandeel vrouwen onder de top, omdat de meeste kandidaten voor de top daar vandaan zullen komen. Maar ook enkele jaren na de invoering van het bindend quotum vinden Bertrand e.a. (2019) geen *trickle down* effect op het aandeel vrouwen onder de top.

²⁸ Deze hervorming is een stuk recenter dan de hervorming in Noorwegen, waardoor er vooralsnog alleen naar de kortetermijneffecten van de hervorming in Italië is gekeken.

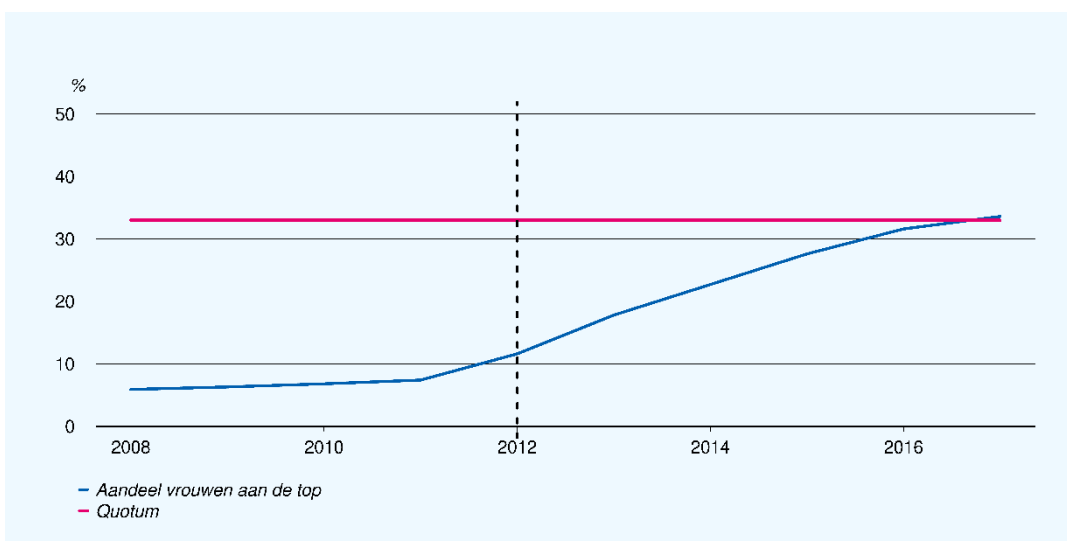
²⁹ Kunze en Miller (2017) vinden voor Noorwegen dat een hoger aandeel vrouwen in hogere posities leidt tot een hogere kans dat een vrouw benoemd wordt in een lagere positie. Bagues e.a. (2016) vinden echter voor de VS dat vrouwelijke leden van benoemingscommissies aan de universiteit niet eerder geneigd zijn een vrouw te benoemen dan mannen.

Figuur 5.1 Aandeel vrouwen in het bestuur van beursgenoteerde bedrijven in Noorwegen: 1998-2014



Bron: Bertrand e.a. (2019). Noot: De stippellijn in 2003 geeft de eerste hervorming weer, de introductie van een minimum quotum van mannen en vrouwen in het bestuur van beursgenoteerde bedrijven. De stippellijn in 2008 geeft aan dat er vanaf dat jaar sancties werden toegepast bij bedrijven die niet voldeden aan het quotum.

Figuur 5.2 Aandeel vrouwen in het bestuur van beursgenoteerde bedrijven in Italië: 2008-2017



Bron: Maida en Weber (2018). Noot: De stippellijn in 2012 geeft de hervorming weer, bij de eerstvolgende benoeming van een bestuur moest minimaal 20% vrouw zijn en de daaropvolgende benoeming van een bestuur moest minimaal 33% vrouw zijn.

Tabel 5.1 Bevindingen studies effecten bindende quota op vrouwen aan de top en daaronder

Studie	Land	Hervorming	Data periode	Methode	Bevindingen
Bertrand et al. (2019)	Noorwegen	2003, 40% zonder sancties, 2008, 40% met sancties	1986-2014	Differences-in-differences	Korte- en middellangetermijneffect. Zonder sancties aandeel vrouwen aan de top van 8 naar 17%, met sancties naar 39-40%. Geen effect op aandeel vrouwen onder het bestuur.
Maiba en Weber (2019)	Italië	2011, 33% na twee rondes board benoemingen	2008-2017	Differences-in-differences	Kortetermijneffect. Aandelen vrouwen in het bestuur van 6% naar 34%. Kans op vrouwelijke CEO van 4,8% naar 7,8%. Geen effect op aandeel vrouwen onder het bestuur.
Ferrari e.a. (2018)	Italië	2011, 33% na twee rondes board benoemingen	2010-2014	Differences-in-differences	Kortetermijneffect. Toename in aandeel vrouwen aan de top met 17 procentpunt.
Rebérioux en Roudaut (2016)	Frankrijk	Quotum van 20% in 2014 en 40% in 2017	2006-2014	Differences-in-differences	Kortetermijneffect. Toename aandeel vrouwen aan de top van 10% in 2009 naar 30% in 2014.
Tyrefors en Jansson (2017)	Zweden	2002, dreiging met quota van 25%, 2006 dreiging met quota van 40%	1998-2012	Differences-in-differences	Korte- en middellangetermijneffect. Toename in aandeel vrouwen aan de top met 8%-punt, t.o.v. een basis van 5%. Afname vrouwelijke CEO's met 2,5%-punt (gaan naar bestuur andere firma).
Comi e.a. (2017)	België, Frankrijk, Italië en Spanje	Introductie quota in België, Frankrijk en Italië in 2011 en in 2007 in Spanje (niet bindend)	2004-2014	Differences-in-differences en matching	Kortetermijneffect. Toename in aandeel vrouwen aan de top van 6 tot 11 procentpunt.
Burrow e.a. (2018)	Duitsland	Introductie quota van 30% voor non-executive posities in 2015	2000-2015	Differences-in-differences	Kortetermijneffect. Toename in aandeel non-executive vrouwen aan de top met 7 procentpunt meer dan de controlegroep. Geen verschil in toename aandeel vrouwen aan de top in executive posities ten opzichte van de controlegroep.

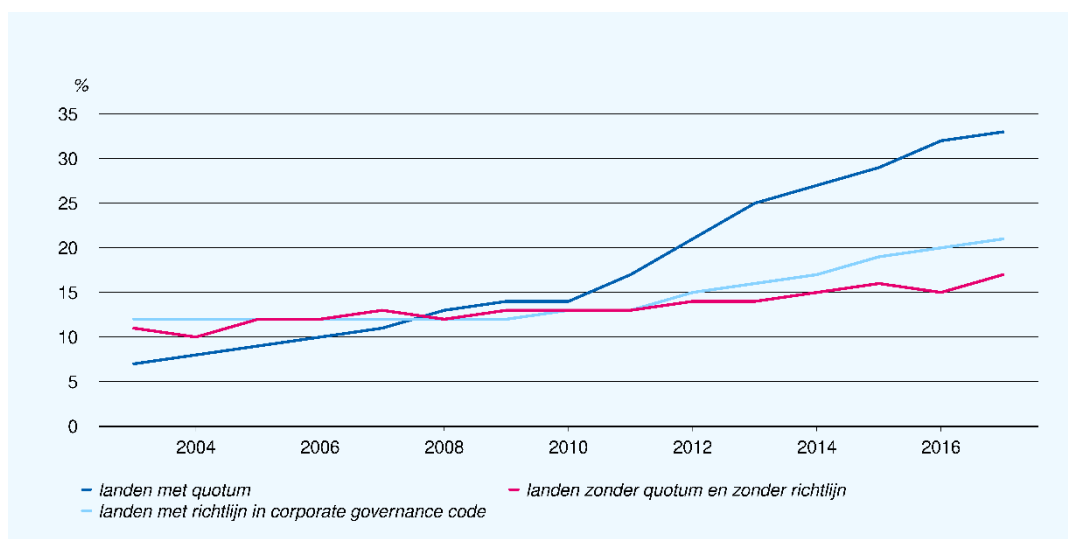
Corporate governance code

Van de causale effecten van het opnemen van een streefcijfer in de *corporate governance code* is weinig bekend, wel laten landen met een streefcijfer in de *corporate governance code* (maar zonder quotum) een sterkere groei zien dan landen zonder streefcijfer in de *corporate governance code* (en zonder quotum). Diverse landen hebben geen bindende quota, maar wel een streefcijfer in een *corporate governance code*, zie tabel A.1 in de bijlage. Dit is overigens niet een onderdeel van het overheidsbeleid, maar een vorm van zelfregulering van de betrokken partijen. De causale effecten van een streefcijfer in de *corporate governance code* zijn in de literatuur niet onderzocht. De beschrijvende statistiek in Holst en Wrohlich (2019), weergegeven in figuur 5.3, suggereert dat landen met een streefcijfer in een *good corporate governance code* een wat hogere groei laten zien in het aandeel vrouwen aan de top dan landen die dat niet hebben, maar dit is slechts een fractie van de groei in landen die een quotum hebben ingevoerd.^{30, 31} Een belangrijke kanttekening bij figuur 5.3 is dat de reeks voor landen met een quotum ook landen bevat met een quotum zonder sanctie (Nederland, Spanje en IJsland). De groei in het aandeel vrouwen aan de top in landen met een

³⁰ Met dank aan Katharina Wrohlich van het DIW in Berlijn voor het beschikbaar stellen van de data.

³¹ Humbert e.a. (2019) analyseren het effect van quota met harde sancties, quota met zachte sancties (zoals Nederland), en het hebben van een richtlijn in de *corporate governance code* op het aandeel vrouwen aan de top, in Europese landen over de periode 2006-2018. Zij vinden dat quota met harde sancties het grootste effect hebben, maar ook dat het hebben van een richtlijn in de *corporate governance code* een groter effect heeft dan een quotum zonder harde sancties. Deze resultaten zijn echter niet causaal te interpreteren omdat zij geen land-specifieke *fixed effects* hebben opgenomen, waardoor *omitted variables* de resultaten kunnen vertekenen.

Figuur 5.3 Ontwikkeling aandeel vrouwen aan de top van beursgenoteerde bedrijven in Europese landen met quotum, richtlijn in de corporate governance code of geen van beide



Bron: Holst en Wrohlich (2019).

quotum zonder sancties, van 5% in 2003 naar 32% in 2017, is vergelijkbaar met de groei in het aandeel vrouwen aan de top in landen met een quotum met sancties, van 8% in 2003 naar 34% in 2017. Daarbij wordt echter geen onderscheid gemaakt tussen het aandeel vrouwen in de RvC en de RvB. Uit de cijfers van hoofdstuk 2 blijkt dat Nederland binnen de EU bovengemiddeld scoort wat betreft het aandeel vrouwen in de RvC van de grootste beursgenoteerde bedrijven, maar gemiddeld scoort wat betreft het aandeel vrouwen in de RvB van de grootste beursgenoteerde bedrijven.

Charters

Charterorganisaties hebben een hoger aandeel vrouwen in de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen, maar dit verband kunnen we niet causaal interpreteren.

In 2008 is het Charter Talent naar de Top met steun van het kabinet opgericht met als doel een hogere instroom, doorstroom en behoud van vrouwelijk talent in topfuncties te bereiken. Deelname van bedrijven en non-profitorganisaties aan het charter is vrijwillig, maar niet vrijblijvend. Charterondertekenaars committeren zich aan duidelijk meetbare doelstellingen en laten zich elk jaar monitoren op de behaalde resultaten door de onafhankelijke commissie Monitoring Talent naar de Top. Sinds 2008 hebben 268 organisaties het charter ondertekend. Charterorganisaties die onder de wet Bestuur en Toezicht (Wbt) vallen hebben een hoger aandeel vrouwen in de raad van bestuur en Raad van Commissarissen gerealiseerd dan andere bedrijven die onder de Wbt vallen (Henderikse en Verhoeven, 2019). Het is echter lastig om deze uitkomst aan het charter Talent naar de Top zelf toe te schrijven omdat de charterondertekenaars een selecte groep vormen van bedrijven die een actief diversiteitsbeleid voeren.³²

³² Daarnaast bestaat sinds 2015 het Charter Diversiteit: een intentieverklaring die werkgevers uit de publieke en private sector kunnen ondertekenen. Dit charter vormt een onderdeel van het project Diversiteit in Bedrijf dat sociale partners in de Stichting van de Arbeid met steun van het kabinet zijn gestart. Door het Charter te ondertekenen committeren organisaties zich aan zelf opgestelde doelen om diversiteit en inclusie op de werkvloer te bevorderen, voor meerdere dimensies van diversiteit, niet alleen gender, maar ook culturele, etnische & religieuze achtergrond, leeftijd, LHBTI en arbeidsvermogen. Ondertekenaars van het Charter Diversiteit hebben, anders dan bij het Charter Talent naar de Top, geen verplichting tot monitoring. Het Charter Diversiteit is onderdeel van een Europees netwerk van Charters in 20 landen. In Nederland hebben 168 bedrijven het Charter Diversiteit ondertekend en elders in Europa meer dan 10.000 bedrijven.

Database met topvrouwen

Diverse landen hebben een database aangelegd met vrouwen die geschikt worden geacht voor een topfunctie in organisaties (Bertrand e.a., 2019). In Nederland bestaat sinds 2015 de databank Topvrouwen, op initiatief van voormalig minister Bussemaker en VNO/NCW-voorzitter Hans de Boer. Hierbij hebben zich intussen ruim 1500 vrouwen aangemeld. Het effect van databases op de doorstroom van vrouwen naar de top is niet bekend.

5.2 Overheidsbeleid gericht op de combinatie van arbeid en zorg

Beleid gericht op de combinatie van arbeid en zorg, zoals betaald verlof en gesubsidieerde kinderopvang, kunnen indirect ook een effect hebben op het aandeel vrouwen aan de top.

Overheidsbeleid gericht op het combineren van arbeid en zorg richt zich in eerste instantie niet op het stimuleren van het aandeel vrouwen aan de top. Dit beleid richt zich op de gezondheid en het welzijn van de moeder, vader en het kind en het faciliteren van het combineren van arbeid en zorg voor beide ouders. Het effect op het aandeel vrouwen aan de top is dan ook maar één element in de totale maatschappelijke kosten en baten van dergelijk beleid. Indirect kan dit beleid wel van belang zijn voor het aandeel vrouwen aan de top, bijvoorbeeld door mogelijke effecten op de arbeidsdeelname en arbeidsduur van moeders, en daarmee op het vergroten van de 'pijplijn' voor vrouwelijke (midden)managers.

Betaald verlof voor moeders

Een uitbreiding van betaald zwangerschaps- en/of ouderschapsverlof voor moeders zal het aandeel vrouwen aan de top vermoedelijk niet vergroten. Empirische studies op basis van *crosscountry* data suggereren dat het verband tussen betaald verlof, zwangerschaps- en ouderschapsverlof, en de arbeidsparticipatie van moeders een omgekeerde U-vorm heeft (Jaumotte, 2003, OESO, 2016). Kort verlof is niet goed voor de participatie van moeders, dan is er onvoldoende tijd voor medisch herstel en voor binding met het kind in combinatie met werk. Te lang verlof is ook niet goed voor de participatie van moeders, zij verliezen dan het contact met de arbeidsmarkt (o.a. door een verlies aan menselijk kapitaal) en worden minder aantrekkelijk voor werkgevers. Volgens Jaumotte (2003) ligt het breekpunt bij 20 weken, volgens de OESO (2016) bij een jaar. Er zijn ook studies die meer direct kijken naar het effect van betaald verlof voor moeders op hun carrières. Deze studies geven aan dat lang betaald zwangerschaps- en ouderschapsverlof voor moeders een negatief effect heeft op de carrières van vrouwen, en bevordert daarmee het aandeel vrouwen aan de top niet (Kunze, 2016, Smith, 2018). Dit suggereert een *crosscountry* analyse van Blau en Kahn (2013) en analyses van hervormingen in o.a. Noorwegen (Ernjæs en Kunze, 2013), Oostenrijk (Kleven e.a., 2018) en Zweden (Albrecht e.a., 2015). Dit effect lijkt bovendien groter voor hoogopgeleide moeders (Ernjæs en Kunze, 2013), de groep die de meeste kans maakt om door te stromen naar de top. Tabel A.2 in de bijlage geeft een internationale vergelijking van betaald verlof voor moeders (totaal van zwangerschaps- en bevallingsverlof en ouderschapsverlof). Nederland scoort met 16 weken zwangerschapsverlof onder het EU gemiddelde van bijna 22 weken. Moeders hebben in de EU daarnaast gemiddeld nog 44 weken betaald ouderschapsverlof. Nederlandse moeders hebben recht op 26 weken onbetaald ouderschapsverlof; waarbij in sommige sectoren (16 van de 99 grootste cao's) sprake is van betaald ouderschapsverlof. Gegeven de uitkomsten van het empirisch onderzoek zal een uitbreiding van betaald zwangerschaps- en/of ouderschapsverlof voor moeders richting het EU-gemiddelde het aandeel vrouwen aan de top vermoedelijk niet vergroten. Tegelijkertijd zal een inperking van betaald verlof voor moeders waarschijnlijk ook weinig effect hebben op het aandeel vrouwen aan de top.

Betaald verlof voor vaders

Een uitbreiding van betaald geboorte- en ouderschapsverlof voor vaders en zogenaamde *daddy quota*³³ hebben doorgaans alleen op de korte termijn een effect op de arbeidsmarktuitkomsten voor vaders en moeders.³⁴ Daarmee lijkt het effect op de carrièrekansen van vaders en moeders beperkt.^{35, 36} Tabel 5.2 geeft een overzicht van quasi-experimentele studies naar de effecten van (langer) betaald verlof voor vaders en de invoering van *daddy quota*. Ekberg e.a. (2013) analyseren de effecten van het reserveren van één maand betaald ouderschapsverlof voor vaders in Zweden in 1995. Vaders namen hierdoor meer verlof op (15 dagen meer). De arbeidsparticipatie en het arbeidsinkomen van zowel vaders als moeders veranderden echter nauwelijks. Cools e.a. (2015) en Abrahamsen (2018) vinden voor verschillende uitbreidingen van betaald verlof in Noorwegen vergelijkbare uitkomsten. Abrahamsen (2018) analyseert de uitbreidingen van betaald verlof in 2005, 2006 en 2009 in Noorwegen. De grootste uitbreiding was met vier weken in juli 2009. Vaders nemen meer verlof op (gelijk aan de periode van het betaald verlof). Voor geen van de hervormingen vindt zij echter een effect op de arbeidsparticipatie of het arbeidsinkomen van vaders en moeders. Farré en Gonzalez (2017) analyseren een uitbreiding van het betaald verlof voor vaders met twee weken in Spanje in 2007. Vaders namen hierdoor meer verlof op. Op de korte termijn leidde dit tot een hogere arbeidsparticipatie van moeders, vooral van laag opgeleide moeders. Op de langere termijn was er geen effect op de arbeidsparticipatie van vaders en moeders.³⁷ Tamm (2018) bestudeert de introductie van twee maanden betaald verlof (tegen 67% van het voormalig loon) voor vaders in Duitsland in 2007. Hij vindt dat dit zowel op de korte als langere termijn (tot vijf jaar na de geboorte van het kind) ertoe leidt dat vaders meer tijd met de kinderen doorbrengen en ook meer tijd besteden aan huishoudelijke taken, en moeders minder. Wat betreft de tijd besteed aan formele arbeid vindt hij op de korte termijn (eerste jaar na de geboorte van het kind) wel een negatief statistisch significant effect op de gewerkte uren van vaders en een positief statistisch significant effect op de gewerkte uren van moeders. Op de langere termijn (vanaf het tweede jaar na de geboorte van het kind) is het effect echter niet statistisch significant (en slaat in latere jaren soms om van teken). In tegenstelling tot de voorgaande studies vindt Patnaik (2018) wel een effect van betaald verlof op de langere termijn, voor een uitbreiding van betaald verlof met vijf weken in Quebec in Canada. Drie jaar na de hervorming werken vaders niet minder uren, maar moeders werken wel gemiddeld één uur meer en hun arbeidsparticipatie neemt met 5,4% toe.³⁸ Een recente analyse van Kleven e.a. (2018) voor Oostenrijk (niet in de tabel) suggereert daarentegen dat de carrièrepaden van vaders en moeders op de langere termijn nauwelijks veranderen na een uitbreiding van betaald vaderschapsverlof en *daddy quota*.

Samenvattend, de meerderheid van de studies vindt dat het effect van langer betaald verlof voor vaders alleen op de korte termijn een effect heeft op de participatie, gewerkte uren en het inkomen van moeders, niet op de langere termijn. Daarmee heeft het waarschijnlijk weinig effect op de carrières van moeders, in ieder geval niet in de analyseperiode.³⁹

³³ Daarbij zijn vaders verplicht een deel van het ouderschapsverlof op te nemen om voor de gehele verlofperiode een vergoeding te krijgen, en voor de garantie voor beide ouders om terug te keren in hun oude baan.

³⁴ Een deel van de studies vindt wel dat de uren besteed aan zorg voor kinderen niet alleen op de korte termijn maar ook op de langere termijn veranderen voor vaders en moeders als gevolg van langer betaald ouderschapsverlof voor vaders.

³⁵ Daarbij is wel relevant te vermelden dat het betaald vaderschapsverlof vaak van relatief korte duur is, waardoor wellicht ook maar beperkte effecten mogen worden verwacht.

³⁶ Een kanttekening daarbij is verder dat betaald verlof voor vaders wellicht een ander effect heeft op de arbeidsparticipatie of de deeltijdfactor van moeders in Nederland, omdat moeders (en deels ook vaders) in Nederland meer in deeltijd werken. Langer betaald vaderschapsverlof kan dan wellicht meer dan in andere landen via de deeltijdfactor werken.

³⁷ Daarnaast vinden zij dat ouders minder vaak een tweede kind krijgen na de uitbreiding van het betaald vaderschapsverlof.

³⁸ Een interessante vraag voor toekomstig onderzoek is waarom Patnaik (2018) wel een langetermijneffect vindt van betaald vaderschapsverlof op de arbeidsparticipatie van moeders en de andere studies niet.

³⁹ Tabel A.2 in de bijlage geeft een internationale vergelijking van betaald verlof voor vaders. Ondanks de recente uitbreiding van het betaald vaderschapsverlof (meer precies: betaald geboorteverlof voor partners) naar 1 week is het betaald vaderschapsverlof in Nederland internationaal gezien nog laag. Het kabinet is voornemens het betaald geboorteverlof uit te breiden naar 6 weken in juli 2020.

Tabel 5.2 Bevindingen quasi-experimentele studies naar effecten betaald vaderschapsverlof

Studie	Land	Hervorming	Dataperiode	Methode	Bevindingen
Ekberg e.a. (2013)	Zweden	Introductie één maand betaald verlof voor vaders in januari 1995	1994-1995	<i>Regression discontinuity</i>	Mannen nemen meer verlof op, weinig tot geen effect op de arbeidsparticipatie en het inkomen van vaders en moeders.
Cools e.a. (2015)	Noorwegen	Uitbreiding betaald verlof vaders in 1993	1993-1994	<i>Regression discontinuity</i>	Mannen nemen meer verlof op, weinig tot geen effect op de arbeidsparticipatie van vaders en moeders.
Abrahamsen (2018)	Noorwegen	Uitbreiding betaald verlof vaders in 2005, 2006 en 2009 (grootste uitbreiding, met vier weken)	2005-2009	<i>Regression discontinuity</i>	Mannen nemen meer verlof op, weinig tot geen effect op de arbeidsparticipatie en het inkomen van vaders en moeders.
Farré en González (2017)	Spanje	Uitbreiding betaald verlof vaders met twee weken in maart 2007	2006-2007	<i>Regression discontinuity</i>	Mannen nemen meer verlof op, moeders gaan meer werken op de korte termijn (+11%), maar niet op de langere termijn. Vrouwen krijgen minder additionele kinderen (-15%). De effecten zijn het grootst bij laag opgeleide vaders en moeders.
Tamm (2018)	Duitsland	Introductie twee maanden betaald verlof voor vaders in januari 2007	2000-2015	<i>Differences-in-differences</i>	Mannen nemen meer verlof op. Vaders gaan op de korte termijn minder werken, moeders gaan op de korte termijn meer werken. Er is geen effect op de langere termijn (na eerste jaar kind).
Patnaik (2018)	Canada	Uitbreiding betaald verlof voor vaders met vijf weken in Quebec in 2006	2002-2010	<i>Regression discontinuity</i> en <i>differences-in-differences</i>	Vaders nemen meer verlof op. Geen effect op de tijd besteed aan betaald werk door vaders. Moeders hebben drie jaar na het verlof 5,4% meer kans om te werken en werken gemiddeld één uur meer dan voor de hervorming.

Kinderopvang

Een verdere verhoging van de kinderopvangtoeslag of het verhogen van de kwaliteit van kinderopvang heeft vermoedelijk maar een beperkt effect op het aandeel vrouwen aan de top. Om de arbeidsdeelname en arbeidsduur van vrouwen te vergroten kan de overheid ook de prijs van kinderopvang verder verlagen en/of de kwaliteit van kinderopvang verhogen.⁴⁰ Voor een overzicht van internationale studies naar het effect van lagere kosten van kinderopvang op de arbeidsparticipatie en gewerkte uren van moeders en vaders zie Bettendorf e.a. (2015). Daaruit blijkt dat een daling in de kosten van kinderopvang leidt tot meer arbeidsparticipatie en gewerkte uren van met name moeders, maar dat het effect afneemt naarmate de kosten van kinderopvang lager worden. De analyse van Bettendorf e.a. (2015) van de intensivering van de kinderopvangtoeslag (en combinatiekorting) in Nederland over de periode 2005-2009 laat zien dat hierdoor de participatie van moeders met kinderen 0-11 jaar oud met 3,3% is toegenomen en het aantal uren per werkende moeder met een kind van 0-11 jaar oud met ongeveer hetzelfde percentage.⁴¹ De hoogte van de kinderopvangtoeslag heeft daarmee maar een beperkt effect op de deeltijdfactor van werkende moeders in Nederland.⁴² Over de langetermijneffecten weten we relatief weinig. Omdat de effecten op arbeidsparticipatie en de deeltijdfactor van alle vrouwen kwantitatief beperkt zijn, ligt het niet voor de hand dat een verdere verhoging van de kinderopvangtoeslag een doorslaggevende rol speelt bij doorstroom van vrouwen naar de

⁴⁰ Tabel A.2 in de bijlage laat zien dat de collectieve uitgaven aan kinderopvang (en VVE) in Nederland als percentage van het BBP vergelijkbaar zijn met het EU gemiddelde.

⁴¹ Over de periode 2011-2015 is de kinderopvangtoeslag weer flink ingeperkt. Dit heeft niet geleid tot een daling van de participatie en gewerkte uren van moeders en vaders, maar dit kan verklaard worden door het inperken van de overdraagbaarheid van de algemene heffingskorting en het verhogen van de combinatiekorting (en arbeidskorting) over dezelfde periode, die ook met name de participatie van ouders met jonge kinderen hebben beïnvloed.

⁴² De deeltijdfactor is sowieso relatief ongevoelig voor financiële prikkels, zie Jongen e.a. (2015).

top of subtop. Lefebvre e.a. (2009) analyseren een grote hervorming van kinderopvang voordat kinderen naar school gaan in Canada. Zij vinden dat ook als de kinderen op school zitten dat er nog positieve effecten zijn op de arbeidsparticipatie van moeders. Kleven e.a. (2018) vinden echter nagenoeg geen effect van een uitbreiding van het aantal kinderopvangplaatsen in Oostenrijk op het inkomen van moeders tot vijf jaar na de geboorte van het eerste kind. Over de relatie tussen de kwaliteit van kinderopvang en de participatie en gewerkte uren van moeders is relatief weinig bekend, voornamelijk lijkt het effect beperkt. Akgündüz (2014) analyseert de relatie tussen de kwaliteit van kinderopvang en de arbeidsparticipatie van moeders in Nederland en vindt geen significant verband.

5.3 Maatregelen die bedrijven en andere organisaties (kunnen) nemen

Het formuleren van een diversiteitsbeleid en *commitment* daaraan vanuit de top van arbeidsorganisaties zijn belangrijke voorwaarden voor het slagen van diversiteitsbeleid op organisatieniveau. Tabel 5.3 geeft een overzicht van de belemmeringen en de bijbehorende maatregelen die op het terrein van HR-beleid veelal worden genomen. Onderzoek naar de effectiviteit van zulke maatregelen op de groei van het aandeel vrouwen aan de top is schaars. De meeste studies kunnen strikt genomen niet als causale studies worden beschouwd, maar beperken zich tot percepties van betrokkenen, casestudies of cross-sectioneel onderzoek (Merens e.a. 2015). Wat wel bekend is uit de literatuur (uit Nederland en andere landen) is dat het formuleren van diversiteitsbeleid en *commitment* daaraan vanuit de top van de organisatie belangrijke voorwaarden zijn voor het slagen van diversiteitsbeleid (Kalev e.a. 2006; Henderikse e.a., 2007). Ook is duidelijk uit internationale studies dat mentorprogramma's effectief kunnen zijn (zie o.a. Gardiner e.a. 2007; Blau e.a., 2010; De Vries, 2011).⁴³

Tabel 5.3 Overzicht belemmeringen en aanpak in personeelsbeleid

Belemmering	Terrein van HR-beleid
Onzichtbare kwaliteiten/risicomidend gedrag vrouwen	Opleiding, management development, loopbaanontwikkeling en communicatie
Voorkeur voor deeltijdbanen	Arbeidsvoorwaarden, taakstructurering,
Cultuur van de organisatie	Organisatieontwikkeling
Rekrutering uit het 'old boys network'	Werving, wervingskanalen
Denken in stereotypen over vrouwen	Selectie
Subjectieve selectie- en beoordelingsprocedures en formulering van functieprofielen	Selectie
Onvoldoende sociale steun	Loopbaanondersteuning
Bron: Henderikse e.a. (2004).	

⁴³ Daarbij is het type *mentoring* van belang. Onderzoek in de VS (Ibarra e.a., 2010) laat zien dat vrouwen vaak een ander type *mentoring* krijgen dan mannen. Bij vrouwen dient de *mentoring* om zichzelf en hun manier van werken te begrijpen. Mannen vertelden hoe hun mentoren hen hielpen met carrièreplanning en strategieën om die te realiseren. Dit type *mentoring* heet ook wel *sponsoring*. Alleen *sponsoring* bleek een positief effect te hebben op de carrière van vrouwelijke *mentees* (Hewlett e.a., 2010).

Een combinatie van diverse maatregelen op het terrein van diversiteitsbeleid, commitment van de top, HR-beleid en communicatie blijkt voor Nederlandse arbeidsorganisaties samen te gaan met meer vrouwen aan de top. Voor Nederland zijn alleen data beschikbaar van ondertekenaars van het charter Talent naar de Top over maatregelen die arbeidsorganisaties zelf nemen (zie 5.1). Een analyse van de data van de charterorganisaties (Pouwels en Henderikse, 2014; Merens e.a., 2015) laat zien dat maatregelen op het terrein van strategie, HR-instrumenten en communicatie samenhangen met een toename van vrouwen in de top. Op de terreinen van strategie (o.a. diversiteitsbeleid en *commitment* van de top) en HR-instrumenten bleek dat het nemen van een breed palet aan maatregelen, ongeacht het type maatregelen, bijdroeg aan een groter aandeel vrouwen in de top. Van de afzonderlijke maatregelen bleken flexibel werken (thuiswerken en flexibele werktijden), externe communicatie en het vergroten van de zichtbaarheid van vrouwen in de organisatie een positief verband te hebben met het aandeel vrouwen in de top.

De samenhang van diversiteitsbeleid met het aandeel vrouwen aan de top lijkt groter naarmate dat beleid verder ontwikkeld is. In de hiervoor genoemde analyse van maatregelen is steeds nagegaan of bedrijven deze wel of niet voerden. Het kan voor de groei van het aandeel vrouwen aan de top uitmaken in welke fase van het beleid deze maatregelen zich bevinden. Worden de maatregelen voor het eerst ingezet of zijn ze al verder ontwikkeld en jaren in gebruik? In latere analyses hebben Pouwels en Henderikse (2015, 2016) daarom niet alleen het type maatregel onderzocht, maar ook de fase van ontwikkeling van de maatregel. Van de onderscheiden terreinen is leiderschap (in eerder genoemde onderzoeken werd dit strategie genoemd) het verst ontwikkeld bij de charterondertekenaars. Uit de analyses blijkt dat het aandeel vrouwen aan de top sterker toeneemt in charterorganisaties waarin het diversiteitsbeleid verder ontwikkeld is dan in organisaties die net beginnen met diversiteitsbeleid. Vooral de terreinen leiderschap, inbedding in het management (waaronder rapporteren over en evalueren van de resultaten van het diversiteitsbeleid), kennis van diversiteitsbeleid en bevordering van een positief diversiteitsklimaat blijken effectief: organisaties waarin het beleid op deze terreinen verder is ontwikkeld, slagen er beter in meer vrouwen aan de top te krijgen. De mate waarin organisaties HR-beleid en communicatie hebben gerealiseerd, blijkt geen aantoonbaar effect te hebben op het aandeel vrouwen aan de top. Kansen lijken daarmee vooral te liggen op het gebied van inbedding in het management en kennis van diversiteitsbeleid: wel effectief, maar nog lang niet in alle charterorganisaties ver ontwikkeld.

Referenties

- Abrahamsen, S., 2018, Paternity leave and family outcomes, University of Bergen Department of Economics Working Paper no. 13/18, Bergen ([link](#)).
- Adams, R. en D. Ferreira, 2009, Women in the boardroom and their impact on governance and performance, *Journal of Financial Economics*, 94, p. 291-309.
- Adams, R. en P. Funk, 2012, Beyond the glass ceiling: Does gender matter? *Management Science*, 58, pp. 219-235.
- Adams, R., J. de Haan, S. Terjesen en H. van Ees, 2015, Board diversity: Moving the field forward. Editorial, *Corporate Governance: An International Review*, 23(2), pp. 77-82.
- Agarwal, S., W. Qian, D. Reeb en T. Sing, 2016, Playing the boys game: Golf buddies and board diversity, *American Economic Review*, 106, pp. 277-281.
- Ahern, K. en A. Dittmar, 2012, The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated board representation, *Quarterly Journal of Economics*, 129(1), p. 137-197.
- Akgündüz, E., 2014, *Analyzing Maternal Employment and Child Care Quality*, Ridderprint, Ridderkerk.
- Albrecht, J., P. Thoursie en S. Vroman, 2015, Parental leave and the glass ceiling in Sweden, *Research in Labor Economics*, 41, pp. 89-114.
- Angrist, J. en J.-S. Pischke, 2009, *Mostly Harmless Econometrics*, Princeton University Press, Princeton.
- Bertrand, M., S. Black, S. Jensen en A. Lleras-Muney, 2019, Breaking the glass ceiling? The effect of board quotas on female labour market outcomes in Norway, *Review of Economic Studies*, 86, p. 191-239.
- Bettendorf, L., E. Jongen en P. Muller, 2015, Childcare subsidies and labour supply: Evidence from a large Dutch reform, *Labour Economics*, 36, pp. 112-123.
- Bianco, M., A. Ciavarella en R. Signoretti, 2015, Women on corporate boards in Italy: The role of family connections, *Corporate Governance: An International Review*, 23(2), pp. 129-144.
- Blau, F., J. Currie, R. Croson en Ginther, D., 2010, Can mentoring help female assistant professors? Interim results from a randomized trial, *American Economic Review*, 100(2), pp. 348-352.
- Blau, F. en L. Kahn, 2013, Female labor supply: Why is the United States falling behind?, *American Economic Review*, 103(3), p. 251-256.
- Brink, M. van den, Y. Benschop en W. Jansen, 2010, Transparantie in academische werving en selectie, *Tijdschrift voor Genderstudies*, 13 (4): 7-20.
- Brink, M. van den, C. Holgersson, S. Linghag en S. Deé, 2016a, Inflating and downplaying strengths and weaknesses—practicing gender in the evaluation of potential managers and partners, *Scandinavian Journal of Management*, 32(1), p. 20-32.

- Brink, M. van den, L. Blommaert, B. Leest en S. Elfering, 2016b, *Black box tussen aanbod, werving en selectie van vrouwen. Onderzoek naar genderpraktijken in de benoemingen voor leden van RvB's en RvC's in het Nederlandse bedrijfsleven*, Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen, Faculteit der Sociale Wetenschappen i.s.m. KBA Nijmegen.
- Burrow, N., A. Fedorets en A. Gilbert, 2018, The effects of gender quota on the board of German largest corporations, mimeo, DIW, Berlijn ([link](#)).
- Buser, T., M. Niederle en H. Oosterbeek, 2014, Gender, competitiveness, and career choices, *Quarterly Journal of Economics*, 129(3), p. 1409-1447.
- Campbell, K. en A. Vera, 2010, Female board appointments and firm valuation: short and long-term effects, *Journal of Management & Governance*, Vol. 14 No. 1, p. 37-59.
- Carter, D.A., F. D'Souza, B.J. Simkins en W. G. Simpson, 2010, The gender and ethnic diversity of U.S. boards and board committees and performance, *Corporate Governance: An International Review*, 18(5), pp. 396-414.
- Carter, N. en C. Silva, 2011, *The Myth of the Ideal Worker: Does Doing All The Right Things Really Get Women Ahead?*, New York, Catalyst.
- Catalyst, 2011, The bottom line: corporate performance and women's representation on boards (2004-2008) ([link](#)).
- Cherry, J., 2011, *What holds women back? Women and men's perceptions of the barriers to women's progression*, Londen, Opportunity Now.
- Christiansen, L., H. Lin, J. Pereira, P. Topalova en R. Turk, 2016, Gender diversity in senior positions and firm performance: evidence from Europe, IMF Working Paper 16/50, International Monetary Fund, Washington D.C.
- Corell, S. J. en S. Benard, 2006, Biased estimators? Comparing status and statistical theories of gender discrimination, in: Shane R. Thye en Edward J. Lawler (eds.). *Advances in Group Processes*. Volume 23. Emerald Group Publishing Limited, pp. 89 – 116.
- Comi S., M. Grasseni, F. Origo en L. Pagani, 2017, Where women make the difference. The effects of corporate board gender quotas on firms' performance across Europe, Department of Economics, Management and Statistics, University of Milan – Bicocca, DEMS Working Paper 367.
- Cools, S., J. Fiva en L. Kirkebøen, 2015, Causal effects of paternity leave on children and parents, *Scandinavian Journal of Economics*, 117(3), pp. 801-828.
- CPB, 2015, *Kansrijk arbeidsmarktbeleid*, CPB, Den Haag ([link](#)).
- CPB, 2018, Arbeidsparticipatie, CPB Notitie d.d. 19 december 2018, Den Haag ([link](#)).
- Credit Suisse Research Institute, 2012, Gender diversity and corporate performance, pp. 12-16 ([link](#)).
- Croson, R. en U. Gneezy, 2009, Gender differences in preferences, *Journal of Economic Literature*, 47(2), pp. 448-474.

- Demsetz, H. en K. Lehn, 1985, The structure of corporate ownership: Causes and consequences, *Journal of Political Economy*, 93(6), pp. 1155-1177.
- Dezsö, C. en D. Gaddis Ross, 2012, Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation, *Strategic Management Journal*, 33(9), pp. 1072-1089.
- Dirven, H. en H. Bierings, 2015, Vrouwen in het management. Een toepassing van de nieuwe Beroepenindeling ROA-CBS 2014, *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 31 (2), pp. 210-218.
- Dirven, H. en W. Portegijs, m.m.v. M. Cuijpers, 2016, Arbeid. In: Wil Portegijs en Marion van den Brakel (red.), *Emancipatiemonitor 2016*, p. 57-85, Sociaal en Cultureel Planbureau/Centraal Bureau voor de Statistiek, Den Haag.
- Dobbin F. en J. Jung, 2011, Corporate board gender diversity and stock performance: the competence gap or institutional investor bias?, *North Carolina Law Review*, 89 (3), p. 809-838.
- Dohmen T., A. Falk, D., Huffman, U., Sunde, J., Schupp en G. Wagner, 2011, Individual risk attitudes: Measurement, determinants and behavioral consequences, *Journal of the European Economic Association*, 9(3), pp. 522-550.
- Doorne-Huiskes, A. van en S. Schalkwijk, 2006, 'Regretted losses' in de accountancy. Een onderzoek naar vertrekredenen van vrouwelijke accountants werkzaam bij de 'Big Four', Utrecht: van Doorne-Huiskes en Partners.
- Eagly, A., M. Johannesen-Schmidt en M. van Engen, 2003, Transformational, transactional and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men, *Psychological Bulletin*, 129 (4), p. 569.
- Eagly, A. en S. Scesny, 2009, Stereotypes about women, men, and leaders: Have times changed? In: M. Barreto, M. Ryan en M. Schmitt (eds.), *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality* (Psychology of women book series), Washington, DC: American Psychological Association, pp. 21-47.
- Eckbo, B., K. Nygaard en Thorburn, K. S., 2016, How costly is forced gender-balancing of corporate boards?, European Corporate Governance Institute (ECGI), Finance Working Paper No. 463/2016.
- EIGE, 2018, Database Women and Men in Decision Making, geraadpleegd februari 2019 ([link](#)).
- Ekberg, J., R. Eriksson en G. Friebel, 2013, Parental leave – A policy evaluation of the Swedish “Daddy-Month” reform, *Journal of Public Economics*, 97, pp. 131-143.
- Ellemers, N., 2014, Women at work: How organizational features impact career development, *Policy Insights from Behavioral and Brain Sciences*, 1, pp. 46-54.
- Ellemers, N., 2018, Gender stereotypes, *Annual Review of Psychology*, 69, pp. 275-298.
- Erhardt N., J. Werbel en C. Shrader, 2003, Board of director diversity and firm financial performance, *Corporate Governance: An International Review*, 11(2), p. 102-111.
- Ernjæs, M. en A. Kunze, 2013, Work and wage dynamics around childbirth, *Scandinavian Journal of Economics*, 115(3), pp. 856-877.
- Eurostat, 2018. Employed women being in managerial positions by age, geraadpleegd februari 2019 ([link](#)).

Farré, L. en L. González, 2017, The effects of paternity leave on fertility and labor market outcomes, IZA Discussion Paper no. 10865, Bonn.

Ferrari G., V. Ferraro, P. Profeta en C. Pronzato, 2018, Do board gender quotas matter? Selection, performance and stock market effects, IZA Discussion Paper No. 11462, Bonn.

Ferreira, D., 2015, Board diversity: should we trust research to inform policy?, *Corporate Governance: An International Review*, 23(2), pp. 108-111.

Fine, C., 2017, *Testosterone Rex: unmaking the myths of our gendered minds*, Icon Books.

Fischer, A., P. Rodriguez Mosquera en K. Rojahn, 2002, *Masculiniteit met een feminien gezicht. Onderzoek naar de rol van organisatiecultuur in de trage doorstroming van vrouwen naar managementfuncties*, Universiteit van Amsterdam, Amsterdam.

Flabbi, L., M. Macis, A. Moro en F. Schivardi, 2016, Do female executives make a difference? The impact of female leadership on gender gaps and firm performance, NBER Working Paper No. 22877, Cambridge.

Flory, J., A. Leibbrandt en J. List, 2015, Do competitive workplaces deter female workers? A large-scale natural field experiment on job entry decisions, *Review of Economic Studies*, 82(1), pp. 122-155.

García Álvarez, A., 2016, Firm performance and gender quotas in supervisory boards evidence from Dutch firms, MSc Finance 2015-2016, Universiteit van Tilburg, Tilburg.

Gardiner, M., M. Tiggeman, H. Kearns en K. Marshall, 2007, Show me the money! An empirical analysis of mentoring outcomes for women in academia, *Higher Education Research & Development*, 26 (4), pp. 425-442.

Gherardi, S., 1994, The gender we think, the gender we do in our everyday organizational lives, *Human Relations*, 47(6), pp. 591-610.

Gregory-Smith, I., B. Main en C. O'Reilly III, 2014, Appointments, pay and performance in UK boardrooms by gender, *The Economic Journal*, 124(574), F109-F128.

Henderikse, W., 2012, Emancipatiegezindheid van leidinggevenden. In: A. Merens, Hartgers, M. en M. van den Brakel (red.), *Emancipatiemonitor 2012*, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/Centraal Bureau voor de Statistiek, pp. 135-143.

Henderikse, W., A. van Doorne-Huiskes en J. Schippers, 2007, *Diversiteit geïnventariseerd. Een onderzoek naar nieuwe bevindingen op het gebied van diversiteitsbeleid*, Utrecht: Van Doorne Huiskes en partners.

Henderikse, W., A. van Doorne-Huiskes en S. van der Valk, 2004, *Sleutels tot succes. Hoe organisaties de deur naar de top voor vrouwen kunnen openen*, Dordrecht, Dekkers.

Henderikse, W. en N. Verhoeven, 2019. *Gewoon een Kwestie van Doen. Monitor Talent naar de Top 2018*, Amsterdam: Commissie Monitoring Talent naar de Top,

Hewlett, S., 2007, *Off-ramps and on-ramps. Keeping talented women on the road to success*, Boston, MASS: Harvard Business School Press.

- Hewlett, S., K. Peraino, L., Sherbin en K. Sumberg, 2010, *The Sponsor Effect: Breaking Through the Last Glass Ceiling*, Harvard Business Review Research Report.
- Hodigere, R. en D. Bilimoria, 2015, Human capital and professional network effects on women's odds of corporate board directorships, *Gender in Management*, 30, pp. 523-550.
- Holst, E. en K. Wrohlich, 2019, Increasing number of women on supervisory boards of major companies in Germany; executive boards still dominated by men, *DIW Weekly Report*, 2019/3, DIW, Berlijn.
- Hoobler, J., C. Masterson, S. Nkomo en E. Michel, 2018, The business case for women leaders: Meta-analysis, research critique, and path forward, *Journal of Management*, 44(6), pp. 2473-2499.
- Huang, J. en D. Kisgen, 2013, Gender and corporate finance: are male executives overconfident relative to female executives?, *Journal of Financial Economics*, 108(3), pp. 822-839.
- Humbert, A., E. Kelan en K. Clayton-Hathway, 2019, A rights-based approach to board quotas and how hard sanctions work for gender equality, *European Journal of Women's Studies*, te verschijnen.
- Hyde, J., 2014, Gender similarities and differences, *Annual Review of Psychology*, 65, pp. 373-398.
- Ibarra, H., N. Carter en C. Silva, 2010, Why men still get more promotions than women, *Harvard Business Review*, 88(9), pp. 80-85.
- Jaumotte, F., 2003, Female labor force participation: Past trend and main determinants in OECD countries, OECD Working Paper ECO/WKP(2003)30, Parijs.
- Jong, J. de, 2011, *Vrouwen zijn gelijk aan mannen (behalve in de directiekamer)*, Schoorl, Conserve.
- Jongen, E., H.-W. de Boer en P. Dekker, 2015, De effectiviteit van fiscaal participatiebeleid, CPB Policy Brief 2015/02, Den Haag ([link](#)).
- Joel, D., Z. Berman, I. Tavor, N. Wexler en O. Gaber, 2015, Sex beyond genitalia: The human brain mosaic, *PNAS*, 112, pp. 15468-15473.
- Kalev, A., F. Dobbin en E. Kelly, 2006, Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies, *American Sociological Review*, 71: 589-617.
- Kanter, R., 1977, *Men and Women of the Corporation*, Basic Books, New York.
- Kirsch, A., 2018, The gender composition of corporate boards: A review and research agenda, *The Leadership Quarterly*, 29, pp. 346-364.
- Kleven, H., C. Landais en J. Sogaard, 2019, Children and gender inequality: Evidence from Denmark, *American Economic Journal: Applied Economics*, te verschijnen.
- Kleven, H., C. Landais, J. Posch, A. Steinhauer en J. Zweimüller, 2018, The impact of family policies on the dynamics of gender inequality, mimeo, Princeton University, Princeton ([link](#)).

Koenig, A., A. Eagly, A. Mitchell en T. Ristikari, 2011, Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms, *Psychological Bulletin*, 137, pp. 616-642.

Korn Ferry Institute, 2017, Women CEOs Speak. Strategies for the next generation of female executives and how companies can pave the road.

Kruyzen, H., 2006, *Nu extra lang houdbaar... Hoe vrouwelijk talent binnen boord te houden-nieuw licht op 'regretted losses'*, Amstelveen: Opportunity in Bedrijf.

Kunze, A., 2016, Parental leave and maternal labor supply, *IZA World of Labor*, Bonn.

Kunze, A. en A. Miller, 2017, Women helping women? Evidence from private sector data on workplace hierarchies, *Review of Economics and Statistics*, 99(5), pp. 769-775.

Lefebvre, P., P. Merrigan en M. Verstraete, 2009, Dynamic labour supply effects of child care subsidies: Evidence from a Canadian natural experiment on low-fee universal child care, *Labour Economics*, 16(5), pp. 490-502.

Lückerath-Rovers, M., 2012, *Vergelijk geen appels met peren. % topvrouwen internationaal niet te vergelijken*, Nyenrode Corporate Governance Instituut.

Lückerath-Rovers, M., 2013, Women on boards and firm performance, *Journal of Management & Governance*, 17(2), pp. 491-509.

Lückerath-Rovers, M., 2018, *The Dutch Female Board Index 2018*, Tilburg University, TIAS.

Maddock, S., 1999, *Challenging women. Gender, culture and organization*, London: Sage.

Maida, A. en A. Weber, 2019, Female leadership and gender gap within firms: Evidence from an Italian board reform, IZA Discussion Paper no. 12099, Bonn.

Marinova J., J. Plantenga en C. Remery, 2016, Gender diversity and firm performance: evidence from Dutch and Danish boardrooms, *The International Journal of Human Resource Management* Volume 27 Issue 15, p. 1777-1790.

Marshall, J., 1993, Organizational cultures and women managers: Exploring the dynamics of resilience, *Applied Psychology: An International Review*, 42, 313-322.

Matsa, D. en A. Miller, 2013, A female style in corporate leadership? Evidence from Quotas, *American Economic Journal: Applied Economics*, 5(3), pp. 136-69.

McKinsey & Company, 2007, Women matter. Gender diversity, a corporate performance driver ([link](#)).

Merens, A., 2012, Vertrekken vrouwen sneller uit topfuncties dan mannen?, in: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 28 (2), pp. 186-201.

Merens, A., 2019, *Opgestaan, plaats vergaan ... Uitstroom van vrouwen en mannen in leidinggevende functies*, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau (webpublicatie).

- Merens, A., W. Henderikse en B. Pouwels, 2015, Door het glazen plafond. Naar effectieve maatregelen voor meer vrouwen in de top, *Beleid en Maatschappij*, 42(1), pp. 6-31.
- Merens, A. en H. Dirven, 2018, Komen er meer vrouwen in topfuncties? In: Wil Portegijs en Marion van den Brakel (red.). *Emancipatiemonitor 2018 – Card stack*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/Centraal Bureau voor de Statistiek ([link](#)).
- Merens, A. en F. Bucx, 2018, *Werken aan de start. Jonge vrouwen en mannen op de arbeidsmarkt*, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau ([link](#)).
- Morgenroth, T., C. Fine, M. Ryan en A. Genat, 2018, Sex, drugs, and reckless driving: are measures biased toward identifying risk-taking in men?, *Social Psychological and Personality Science*, 9(6), 744-753.
- Neumark, D., 2018, Experimental research on labor market discrimination, *Journal of Economic Literature*, 56, pp. 799-866.
- Noland M., T. Moran en B. Kotschwar, 2016, *Is gender diversity profitable? Evidence from a global survey*, Peterson Institute for International Economics, Working Paper 16-3.
- OESO, 2016, OECD Policy Brief: Where are the fathers? Men's uptake of parental leave is rising but still low, OESO, Parijs.
- Patnaik, A., 2018, Reserving time for daddy: The consequences of fathers' quotas, *Journal of Labor Economics*, te verschijnen.
- Pouwels, B. en W. Henderikse, 2015, De aanhouder wint. Monitor Talent naar de Top 2014, VanDoorneHuiskes en partners/Commissie Monitoring Talent naar de Top, Zeist.
- Pouwels, B. en W. Henderikse, 2016, *Charterbedrijven zetten de toon: ambitie en commitment werken. Monitor Talent naar de Top 2015*, Commissie Monitoring Talent naar de Top/Van Doorne Huiskes en partners, Zeist.
- Pouwels, B. en W. Henderikse, 2018, *Een beetje beter, maar nog lang niet voldoende. Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017*, Commissie Monitoring Streefcijfer Wet bestuur en toezicht/Van Doorne Huiskes en partners, Zeist.
- Powell, G. en D. Butterfield, 2015, Correspondence between self-and good-manager descriptions: examining stability and change over four decades, *Journal of Management*, 41(6), 1745-1773.
- Rebérioux, A. en G. Roudaut, 2016, Gender quota and inequalities inside the boardroom, Cepremap Working Paper no. 1603, Parijs.
- Rink, F., J. Stoker, M. Ryan, N. Steffens en A. Nederveen Pietersen, 2019, Gender differences in how leaders determine succession potential: The role of interpersonal fit with followers, *Frontiers in psychology*, 10, 752.
- Rhode, D. en A. Packel, 2014, Diversity on corporate boards: how much difference does difference make?, *Delaware Journal of Corporate Law*, 39, p. 377-426.
- Roeters, A., S. Perez en A. de Boer, 2016, De combinatie van betaalde arbeid en zorgtaken, in: W. Portegijs en M. van den Brakel (red.), *Emancipatiemonitor 2016*, p. 87-116, Sociaal en Cultureel Planbureau / Centraal Bureau voor de Statistiek, Den Haag.

RUN/ING, 2009, *Diversify ING!* Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen.

Schein, E., T. Mueller, T. Lituchy en J. Liu, 1996, Think manager, think male – a global phenomenon?, *Journal of Organisational Behavior*, 17 (1), pp. 33-41.

Senior, L., 2003, *Women in the workplace (research bulletin)*, Buckinghamshire: Independent Counselling and Advisory Services Limited (ICAS).

Smith, N., 2018, Gender quotas on boards of directors, *IZA World of Labor*, Bonn.

Smith, N., V. Smith en M. Verner, 2005, Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2500 Danish firms, IZA Discussion Paper No. 1708, Bonn.

Stoker, J., M. van der Velde en J. Lammers, 2012, Factors relating to managerial stereotypes. The role of gender of the employee and the manager and management gender ratio, *Journal of Business and Psychology*, 27 (1), pp. 31-42.

Tamm, M., 2018, Father's parental leave-taking, childcare involvement and mothers' labor market participation, IZA Discussion Paper No. 11873, Bonn.

Thor, J. van, W. Portegijs en B. Hermans, 2018, Gaan vrouwen steeds meer werken?, in: W. Portegijs en M. van den Brakel (red.), *Emancipatiemonitor 2018 – Card stack*, Sociaal en Cultureel Planbureau/Centraal Bureau voor de Statistiek, Den Haag ([link](#)).

Torchia, M., A. Calabrò en M. Huse, 2011, Women directors on corporate boards: from tokenism to critical mass, *Journal of Business Ethics*, 102(2), p. 299-317.

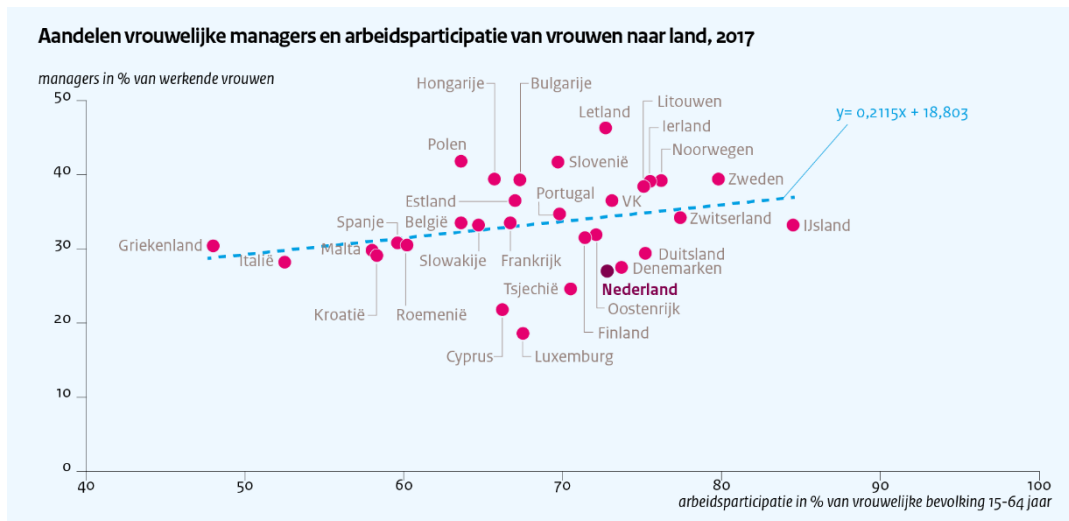
Tyrefors, B. en J. Jansson, 2017, Gender quotas in the board room and firm performance: Evidence from a credible threat in Sweden, IFN Working Paper, No. 1165, Stockholm.

Vries, J. de, 2011, *Mentoring for change* (paper prepared for UAEW), LH Martin Institute/UAEW.

Zhang, S., T. Schmader en C. Forbes, 2009, The effects of gender stereotypes on women's career choice: Opening the glass door, in: M. Barreto, M.K. Ryan en M.T. Schmitt (red.), *The glass ceiling in the 21st century: understanding barriers to gender equality*, pp. 125-150, American Psychological Association, Washington.

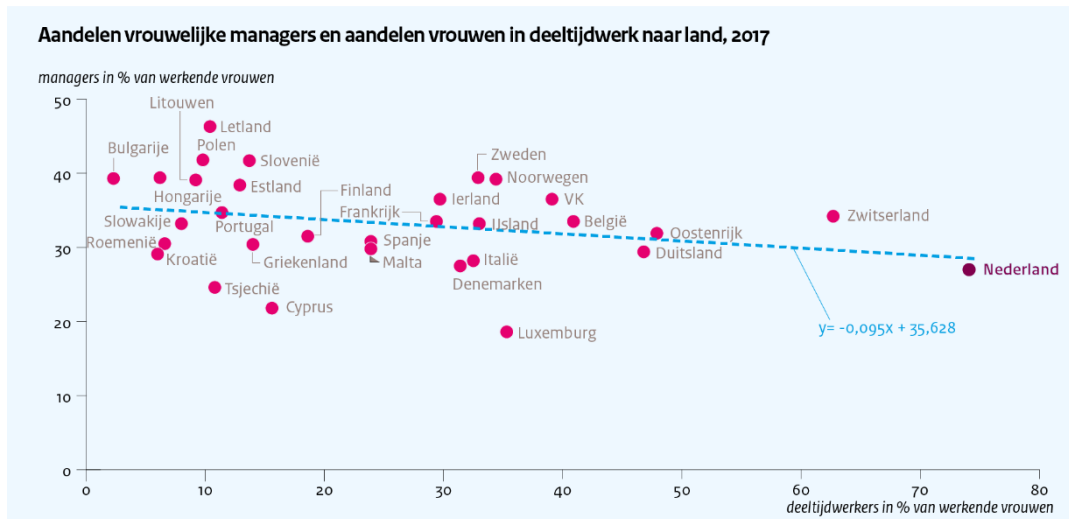
Bijlagen

Figuur A.1 Aandelen vrouwelijke managers en arbeidsparticipatie van vrouwen naar land, 2017
(in procenten van werkende vrouwen resp. van vrouwelijke bevolking van 15-64 jaar)



Bron: EIGE (2018).

Figuur A.2 Aandelen vrouwelijke managers en aandelen vrouwen in deeltijdwerk naar land, 2017
(in procenten van werkende vrouwen)



Bron: EIGE (2018).

Tabel A.1 Quota en richtlijnen in verschillende landen

Land	Jaarquotum verplicht	Quotum	Bindend?	Richtlijn
Australië	-	-	-	GCG 2009
België	2011-2019	33%	Ja	GCG 2009
Denemarken	-	-	-	GCG 2008
Duitsland	2016	30%	Ja	GCG 2009
Finland	2010	Minstens 1 vrouw	Ja	GCG 2010
Frankrijk	2011-2017	40%	Ja	GCG 2010
IJsland	2013	40%	Nee	-
Italië	2011-2015	33%	Ja	Ja
Luxemburg	-	-	-	GCG 2009
Nederland	2015	30%	Nee	GCG 2016 (a)
Noorwegen	2008	40%	Ja	GCG 2009
Oostenrijk	2018	30%	Ja	GCG 2009
Polen	-	-	-	GCG 2010
Spanje	2015	40%	Nee	GCG 2006
Verenigd Koninkrijk	-	-	-	GCG 2010
Verenigde Staten	-	-	-	GCG 2009
Zweden	-	-	-	GCG 2004

Bron: Smith (2018) en Holst en Wrohlich (2019). Wanneer er meerdere jaren zijn opgenomen bij 'Jaar quotum verplicht' is er sprake van een opbouw van het quotum over de tijd. Portugal heeft ook een quotum ingevoerd van 33%, bindend vanaf 2020. GCG betekent dat genderdiversiteit is opgenomen in de richtlijn voor *good corporate governance*. (a) De *corporate governance code* van Nederlandse bedrijven bevat geen expliciete richtlijn voor het aandeel vrouwen aan de top.

Tabel A.2 Internationale vergelijking betaald verlof en uitgaven kinderopvang

Land	Weken betaald verlof moeders	Weken betaald verlof vaders	Collectieve uitgaven kinderopvang en VVE (als % van het BBP)
Australië	18,0	2,0	0,7
België	32,3	19,3	0,8
Canada	52,0	0,0	-
Denemarken	50,0	2,0	1,4
Duitsland	58,0	8,7	0,6
Finland	161,0	9,0	1,1
Frankrijk	42,0	28,0	1,3
Griekenland	43,0	0,4	-
Hongarije	160,0	1,0	0,6
Ierland	26,0	0,0	0,5
IJsland	26,0	13,0	1,8
Italië	47,7	0,4	0,5
Luxemburg	42,0	26,4	0,8
Nederland (a)	16,0	1,0	0,7
Noorwegen	91,0	10,0	1,3
Oostenrijk	60,0	8,7	0,5
Polen	52,0	2,0	0,5
Portugal	30,1	22,3	0,4
Slovenië	52,1	2,9	0,5
Spanje	16,0	2,1	0,5
Tsjechië	110,0	0,0	0,5
Verenigd Koninkrijk	39,0	2,0	0,8
Verenigde Staten	0,0	0,0	0,3
Zweden	55,7	14,3	1,6
Zwitserland	14,0	0,0	-
OESO gemiddelde	55,2	8,2	0,7
EU gemiddelde	65,6	6,2	0,7

Bron: OECD Family database (data voor 2016). (a) Moeders en vaders hebben daarnaast nog beiden recht op 6 maanden ouderschapsverlof (26 keer de gewerkte uren per week), waarvan de vergoeding verschilt per sector. Het betaald partnerverlof is per 1 januari uitgebreid naar 5 dagen. Het kabinet is voornemens het betaald partnerverlof uit te breiden naar 6 weken in 2020.