

Noorwegen Hoe een opzienbarend staaltje overheidsingrijpen voor vrouwen een nieuwe arbeidsmarkt creëerde

Macht aan de vrouwen

In Noorwegen helpt een quotum vrouwen naar de top. Typisch Noors? Ondernemers (m) houden wijselijk hun mond. Alleen voor jongere mannen is het er niet eenvoudiger op geworden.

Door onze redacteur MICHEL KERRES

Het ging zo. Ze woonden in de vrijstaande huizen met de witte tuinhekken in de heuvels aan de westelijke rand van de Oslofjord. Ze waren succesvol. Ze kenden elkaar al jaren. En als iemand eens een commissariaat te vergeven had, dan keek hij rond in de buurt of in zijn adresboekje. De Noorse zakenwereld is klein, maar goede mannen waren in Noorwegen altijd wel te vinden.

Nu gaat het zo. Als iemand in Noorwegen een commissariaat te vergeven heeft, belt hij Elin Hurvenes. Zij is succesvol. Ze woont in het westen van Oslo, halverwege een heuvel. En ze heeft een waardevol adresboekje. In de kleine Noorse zakenwereld weet ze altijd wel een paar goede vrouwen te vinden.

De diensten van in vrouwelijk toptalent gespecialiseerde headhunters als Hurvenes zijn voor Noorse ondernemingen onmisbaar. Beursgenoteerde bedrijven moeten sinds 1 januari voldoen aan een wettelijk vereist quotum: de raad van commissarissen moet voor 40 procent uit vrouwen bestaan. Vennootschappen die zich niet aan de wet houden, worden ontbonden.

De Noorse quotaregeling maakt in heel Europa de tongen los. Eindelijk, jubelde één, hoofdzakelijk uit vrouwen bestaand kamp, had een democratie de durf om het befaamde glazen plafond aan gruzelementen te slaan. Eén simpele wet zou meer doen voor vrouwen dan decennia moeizame emancipatiestrijd.

Vreselijk, schimpte een ander, ook hoofdzakelijk uit vrouwen bestaand kamp. Er is voor vrouwen maar één manier om aan de top te komen: op eigen kracht. Wie zich laat promoveren op basis van een quotaregeling maakt zich kwetsbaar.

In Nederland maakte FNV-voorzitter Agnes Jongerius zich sterk voor een quotum naar Noors voorbeeld, maar in Den Haag was er geen meerderheid voor. Nederland koos een andere route: de vrijwillige afspraak. Een aantal Nederlandse bedrijven en instellingen beloofde plechtig om meer vrouwen aan te stellen als commissaris of bestuurder (zie: Nederland loopt ver achter). In Nederland haalde in 2007 alleen Ahold de Noorse norm op eigen kracht.

Inmiddels heeft het Noorse bedrijfsleven ruimschoots ervaring met de quotaregeling. Hoe is het Noorse vrouwen vergaan? En wat is er eigenlijk met de mannen gebeurd? Hoe een opzienbarend staaltje overheidsingrijpen een nieuwe arbeidsmarkt creëerde.

Eigenlijk is het niet verbazingwekkend dat uitgerekend Noorwegen vrouwelijke managers onder de armen greep. De overheid speelt in de Noorse economie van oudsher een belangrijke rol en Noorwegen heeft een reputatie als het gaat om vrouwen in topposities.

Sinds premier Gro Harlem Brundtland in 1981 een regering formeerde met acht vrouwelijke ministers op een totaal van achten, is Noorwegen synoniem met emancipatie. Het aantal werkende vrouwen is in Noorwegen hoog, het aantal vrouwen in topposities is er veel hoger dan het Europese gemiddelde. Typisch Noors dus, zo'n quotaregeling voor vrouwelijke toezichthouders?

Elin Hurvenes, de headhunter, veert op van de bank in haar voortuin. „Ja, het is waar, Noorwegen heeft een traditie op dit gebied. Ja, er zijn goede omstandigheden voor werkende vrouwen. En ja, het komt inderdaad voor dat mannen uit zichzelf een vergadering beleggen om 14.00 uur en niet om 16.00

uur, zodat de aanwezige vrouwen op tijd bij de crèche kunnen zijn. Maar vergis je niet: toen de wet werd aangekondigd, was het land te klein. Er stak een regelrechte storm op. De wet is het resultaat van een gevecht.”

Hurvenes leunt voorover. Op samenweerderige toon: „Uiteindelijk was het een machtsvraag. En het is nu eenmaal geen eigenschap van mannen om zomaar macht af te staan. Als iemand je vraagt om commissaris te worden, is dat een teken van vertrouwen. Het geeft je macht en toegang tot een belangrijk netwerk. Als je 750 vrouwen binnenhaalt, wat gebeurt er dan met de mannen die er al zitten?” Hurvenes ziet het quotum als de belangrijkste machtsoverdracht aan vrouwen sinds de invoering van het vrouwenkiesrecht in 1913.

De strijd om het Noorse commissariaat begon in 2002. Een conservatieve minister van Handel en Industrie zei op een onbewaakt moment dat hij veel meer vrouwen als commissaris wilde zien: binnen twee jaar moest een raad van commissarissen voor 40 procent uit vrouwen bestaan.

Na zijn uitlatingen had minister Angsar Gabrielsen een aantal problemen en hij had nog meer vijanden. Aandeelhouders waren verbolgen, omdat de benoeming van commissarissen volgens hen een onvervreemdbaar recht van eigenaren was. Vrouwelijke topmanagers vonden het quotum een vorm van betutteling waar ze niet om hadden gevraagd. En premier Kjell Magne Bondevik was *not amused*: in het kabinet was nog nooit over een quotum gesproken.

Gabrielsen hield voet bij stuk. Eerst kregen ondernemingen de tijd om op eigen kracht het percentage vrouwen in de raad van toezicht te verhogen. Het ging tergend langzaam. In 2005 viel daarom het besluit om de vrouwelijke commissarissen af te dwingen.

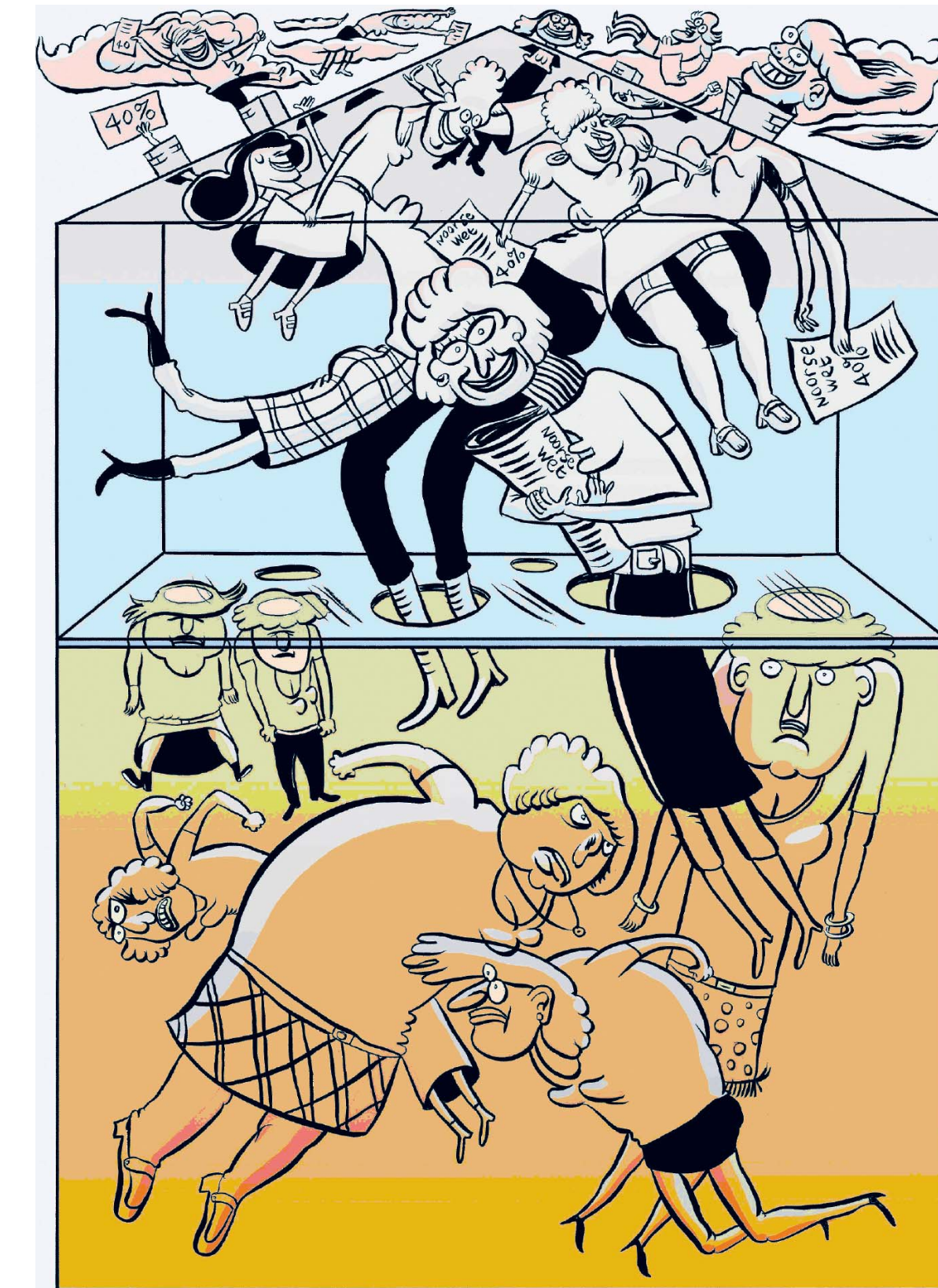
Een aantal familiebedrijven omzeilde de nieuwe plicht door de ondernemingsvorm te veranderen van een nv in een bv. Maar alle grote ondernemingen gingen, na meer of minder protest, op zoek naar vrouwelijk talent. „Waar schijnlijk voelden ook de tegenstanders aan dat, ondanks al hun bezwaren, dit de weg naar de toekomst is”, zegt Hurvenes.

Het quotum is na zes jaar debat van de politieke agenda verdwenen. „Iedereen heeft zich erbij neergelegd”, zegt Leif Frode Onarheim, een van de *grand old men* van het Noorse bedrijfsleven. Alleen de 84-jarige vastgoedtycoon Olav Thon voert nog openlijk oppositie. De overige ondernemers houden hun „mening wijselijk voor zich”.

De ‘machtsoverdracht’ leidde weliswaar tot ‘misnoegen’ onder mannen, maar verliep al met al soepel, zegt Onarheim. Veel raden werden uitgebreid om vrouwen aan boord te kunnen nemen zonder mannen te ontslaan, veel oudere mannelijke commissarissen werden niet herbenoemd. Alleen voor jongere mannen is het er niet eenvoudiger op geworden. „Als je nu een man van 45 bent, kun je het wel vergeten.” Het traditionele *old boys' network* wordt dus langzaam uitgehold: „Ze ontmoeten elkaar nog wel, maar het is niet meer wat het geweest is.”

Behalve een mopperend patriarchaat leverde de wet Noorwegen ook een nieuwe bedrijfstak op. In een paar jaar moesten 750 vrouwen worden gevonden die voldoende ervaring hadden om over de schouders van de directie mee te kijken. Het was een van de belangrijkste grieven van ondernemers: die vrouwen vinden we nooit.

In eerste instantie werden vrouwen benaderd die al in topposities bekleedden. Een vrouw als Liselott Killaas, die haar carrière begon bij Shell en nu directeur is van zorgaanbieder Aleris. Killaas, andere andere commissaris is bij telecombedrijf Telenor en bij de Noorse centrale bank: „Ik kreeg heel veel aanvragen om commissaris te worden uit mijn eigen netwerk. Ondernemers waren verbaasd over het aantal gekwalificeerde vrou-



Illustratie Michiel van de Pol

wen dat beschikbaar was en ambities had.”

„Toch waren er, zoals de ondernemers al vreesden, niet genoeg vrouwen met ervaring. De vraag naar zakelijk talent creëerde vervolgens zijn eigen aanbod. De Noorse werkgeversvereniging lobbyde eerst tegen de wet, maar organiseerde al snel cursussen voor vrouwelijke commissarissen. Een van die cursisten was financieel specialist Tone Bjornov. Zij had twintig jaar gewerkt in het bedrijfsleven, was opgeklommen tot het middenkader van een grote financiële dienstverlener en was toe

aan iets nieuws. Bjornov schoolde zich bij en legde de basis voor een nieuwe carrière. Ze heeft geen vaste baan meer, maar wel zeven commissariaten: in de financiële sector, in de olie-industrie en sinds kort is ze toezichthouder op de nieuwe termijnmarkt voor zalm. „Zonder quotaregeling was ik vermoedelijk nooit commissaris geworden.”

Ook Hurvenes zag een gat in de markt. Het moest mogelijk zijn om vrouwen en ondernemers bij elkaar te brengen.

„Vrouwen zijn heel slecht in zelfpromotion. Mannen kunnen beter

opscheppen. ‘Ik heb een bedrijf overgenomen, vierduizend man ontslagen en volgend jaar gaan we naar de beurs.’ Vrouwen wilden dat absoluut niet. Maar als je vrouw is en de zakelijke problemen voorlegt, dan excelleren ze. Ze zijn snel, kundig en goed opgeleid.” Om vrouwen een kans te geven zich te profileren en mannen ervan te overtuigen dat er genoeg gekwalificeerde vrouwen waren, bracht Hurvenes de twee groepen bij elkaar in workshops. „De investeerders zagen onmiddellijk het potentieel.”

Een belangrijke rol was in de be-

gindagen weggelegd voor *venture capital*-bedrijven. „Ze hadden onmiddellijk in de gaten dat er een spel van vraag en aanbod zou ontstaan en dat je er snel bij moest zijn om de meeste keus te hebben.” Terwijl de oude tycoons nog fulmineerden tegen ongeoorloofd overheidsingrijpen, gingen de snelle jongens van het risicokapitaal tot actie over. Hurvenes zelf zocht contact met Verdane Capital Advisors, dat belangen had in 120 bedrijven. Ze werden partners. „De samenwerking gaf me geloofwaardigheid in de markt, *street cred*.”

Geloofwaardigheid is ook voor de nieuwbakken commissarissen van belang. De vrouwen staan, zo ervaren ze het zelf, onder grote druk. „De wet was pas de eerste stap”, zegt Kathrine Mo, verantwoordelijk voor marketing bij Telenor en onder andere commissaris bij Marine Harvest, de grootste visleverancier ter wereld. „We moeten nu laten zien dat we het aankunnen. Daar hebben we niet veel tijd voor. Als we niet snel duidelijk maken dat we competent zijn, wordt de wet onmiddellijk als ‘vrouwending’ gediskwalificeerd.”

Nederland loopt ver achter

In Nederland is slechts 5 procent van de bestuurders en commissarissen vrouw en van die vrouwen heeft 56 procent niet de Nederlandse nationaliteit. Dat bleek begin dit jaar uit de eerste Nederlandse Female Board Index.

Van de commissarissen is slechts 6,9 procent vrouw. Daarmee blijft Nederland onder het Europese gemiddelde (8 procent) en ver onder de percentages die in Scandinavische landen worden gehaald.

Voor de Index werden 122 Nederlandse nv's, genoteerd aan de Amsterdamse Euronext, onderzocht. Ruim 70 procent van de ondernemingen heeft geen vrouwen benoemd in de raad van commissarissen of de raad van bestuur. De sector met de meeste vrouwelijke bestuurders en toezichthouders is de financiële dienstverlening.

Om de doorstroming van vrouwen naar de top te verbeteren, hebben 47 bedrijven en instellingen zich eind mei gecommiteerd aan het 'Charter Talent naar de Top', een vrijwillige toezegging van werkgevers. In het charter zijn meetbare doelstellingen vastgelegd voor het aantal vrouwen in topfuncties.

Nederland koos niet voor een quotumregeling, onder andere omdat bedrijfsleven en overheid van mening zijn dat veranderingen in ondernemingen van binnenuit moeten komen. Werkgevers moeten, aldus een verklaring van de organisatie Talent naar de Top, die zich inspande voor het Charter, zelf de noodzaak inzien van meer vrouwen aan de top. In Noorwegen werd die filosofie verlaten toen bleek dat het aantal vrouwelijke commissarissen slechts met 0,6 procent per jaar steeg.

De site van Talent naar de Top: talentnaardetop.nl

Onarheim, al decennia commissaris bij diverse bedrijven, waaronder Marine Harvest, relativiseert de druk enigszins: „Laten we eerlijk zijn: mannen bakten er ook vaak niets van. Legendarisch zijn de verhalen van mannen die de vergaderstukken pas tijdens de vergadering uit de envelop haalden.” Hij verwacht dat veel vrouwen over twee jaar herkozen zullen worden. Wel valt het hem op dat vrouwen het soms moeilijk vinden om binnen het mandaat van de commissaris te blijven. „Sommige vrouwen reageren te heftig en worden te actief. Ze gaan dan op de stoel van de directie zitten. Dat kan niet, dan smoor je elk initiatief bij het dagelijkse bestuur.”

De wet is een enorme kans voor bedrijven, zegt Onarheim, omdat de kwaliteit van het toezicht erop vooruit kan gaan. Vrouwen, zegt hij, stellen andere prioriteiten. Bij ontslagen letten ze op een zorgvuldige communicatie en een betrouwbare *outplacement*. Tijdens discussies over nieuwe producten en marketingcampagnes denken ze vanuit het perspectief van de klant. Ook Killaas verwacht dat het toezicht beter zal worden, omdat vrouwen een andere aanpak hebben. „Vrouwen stellen basale vragen. Ze zijn niet bang. Mannen zijn trots en bang voor hun imago. De heel simpele, voor de hand liggende vragen van vrouwen leveren vaak heel waardevolle discussies op.”

Voor Noorse vrouwen is het quotum uiteraard een unieke kans. Niet alleen komen ze eenvoudiger binnen in een belangrijk besluitvormingsorgaan, ze krijgen ook een podium om te laten zien wat ze waard zijn. Er zijn aanwijzingen dat de regeling het traditionele carrièreverloop omdraait. Werden voorheen oud-bestuurders commissarissen, in Noorwegen worden vrouwelijke commissarissen gevraagd om bestuursvoorzitter te worden. Het is, zegt Killaas, een logische ontwikkeling. „In het bedrijfsleven draait alles om netwerken en zichtbaarheid.”